

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 "Управление персоналом"

Совершенствование системы управления персоналом на малом предприятии на  
примере ООО «Санти»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д.соц.н., проф. А.М. Логвинов

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.О. Никифорова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ М.В. Покушко

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы управления персоналом на малом предприятии (на примере ООО «Санти»)» содержит 108 страниц текстового документа, 5 приложений, 70 использованных источников, 10 таблиц и 8 иллюстраций.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, МЕРОПРИЯТИЯ.**

Объектом исследования является система управления персоналом на малом предприятии ООО «Санти».

Предметом исследования является существующая практика управления персоналом ООО «Санти».

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом на малом предприятии ООО «Санти».

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Провести анализ научных подходов и практики управления персоналом на малом предприятии.

1. Провести анализ деятельности организации и торгово-финансовых показателей ООО «Санти».

2. Исследовать основные показатели деятельности предприятия ООО «Санти».

3. Исследовать существующую систему управления персоналом на ООО «Санти».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

5. Рассчитать экономическую и социальную эффективность внедренных мероприятий.

В процессе исследования были изучены теоретические и методические основы управления персоналом на малом предприятии, особенности малого бизнеса, методы построения и исследования систем управления персоналом.

Рассмотрена организационно - экономическая характеристика организации и её деятельность по управлению персоналом, сделан анализ системы управления персоналом в организации и оценка слабых сторон системы управления персоналом в организации. В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	11
1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом.....	11
1.2 Методы построения систем управления персоналом.....	17
1.3 Методы исследования систем управления персоналом.....	25
1.4 Особенности малого бизнеса. Специфика управления персоналом на малом предприятии.....	35
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «САНТИ».....	45
2.1 Общая характеристика и анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Санти».....	45
2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия.....	53
2.3 Результаты диагностики системы управления персоналом.....	67
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «САНТИ».....	73
3.1 Обоснование целесообразности внедряемого мероприятия.....	73
3.2 Программа внедрения мероприятий.....	85
3.3 Расчет эффективности внедряемых мероприятий.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Д.....	101-113

## ВВЕДЕНИЕ

Малый бизнес в современной развитой рыночной экономике занимает важное место, большой сегмент многих национальных экономик мира, создает значительную часть валового продукта и занятость населения.

Направленность экономики на рыночные отношения, главным образом меняет техники по решению многих экономических проблем, особенно тех, которые связаны с личностью. Потому понятно то сильное внимание, которое уделяется непосредственно концепции управления, в которой человек находится в самом центре и рассматривается как наивысшая ценность. Все системы управления, в соответствии с ней, нацелены на более полное применение в трудовом процессе способностей работника, что есть основа эффективной деятельности предприятия (фирмы, организации). Действительно, уровень конкурентоспособности коммерческого предприятия зависит от уровня роста работника, комплекса его навыков, профессиональных знаний, умений, мотивов к труду и способностей.

Система управления персоналом способна во много раз поднять эффективность организации, поэтому все чаще она признается одной из более значительных сфер жизни в организации, а само определение "управление персоналом" рассматривается в довольно широком диапазоне: от статистико-экономического до философско-психологического.

Как известно, место и значимость управления персоналом в системе организации менеджмента на протяжении последнего столетия многократно изменялась. Наравне с этим пересматривались взгляды, теоретические базисы и подходы работавших в этой сфере ученых и практиков. Совершенствование информационных, управленческих и производственных технологий, а еще и глобальная переоценка общечеловеческих и индивидуальных ценностей позволили подойти к решению основной проблемы человечества наиболее близко: преодолению противоречия меж организацией и человеком . Прежде всего, сила организации в человеческом капитале.

Известные на сегодня процедуры, технологии, методы управления персоналом можно объединить в три группы: методы формирования состава кадров, методы поддержания трудоспособности персонала, методы оптимизации и реорганизации кадрового потенциала .

В сфере деятельности малого бизнеса особенная актуальность управленческих аспектов обусловлена тем, что не всегда возможно применить развернутые системы управления на предприятии такой формы, которые обычно разработаны в крупных корпорациях с огромными людскими резервами, финансовыми потоками и запасом прочности по всем параметрам. Малым организациям приходится их подстраивать, где-то изменять и сокращать для соответственного воздействия на малый коллектив, где нет как таковой иерархии подчинения, поражающего своими масштабами производства, большого бюджета и огромного числа подразделений для достижения главной цели – повышения прибыли и расширения круга деятельности.

Степень разработанности темы исследования в научной и учебной литературе. Вопросы организации коммерческой деятельности малых предприятий и управления персоналом весьма широко освещены в существующей научной и учебной литературе. Теоретической основой для написания данной работы послужили труды таких авторов как Кибанов А.Я., Бодайченко П.Г., Виханский О.С., Герчикова И.Н. и многих других.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что его рекомендации носят целенаправленный характер в условиях рыночной экономики и позволяют повысить эффективность управления персоналом фармацевтического предприятия, способствуют максимально объективному и эффективному отбору управленческих кадров.

Объект исследования: система управления персоналом на малом предприятии ООО «Санти».

Предмет исследования: существующая практика управления персоналом ООО «Санти».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом на примере малого предприятия ООО «Санти».

В процессе выполнения дипломной работы для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

6. Провести анализ научных подходов и практики управления персоналом на малом предприятии.

7. Провести анализ деятельности организации и торгово-финансовых показателей ООО «Санти».

8. Исследовать основные показатели деятельности предприятия ООО «Санти».

9. Исследовать существующую систему управления персоналом на ООО «Санти».

10. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

11. Рассчитать экономическую и социальную эффективность внедренных мероприятий.

Методы и методики исследования. Для достижения цели и решения, поставленных в исследовании, задач нами были использованы различные теоретические и эмпирические методы исследования: наблюдение, сравнительный анализ научной литературы, а также статей журналов по данной теме; ситуационный анализ деятельности предприятия; методы принятия управленческих решений такие, как комбинаторный метод, метод экспертных оценок и др.; моделирование производственного процесса.

Структура ВКР определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая часть работы будет посвящена рассмотрению сущности системы управления персоналом, методам построения систем, а также будет

представлена информация об особенностях управления персоналом на малом предприятии.

Во второй части ВКР будет изложена общая характеристика ООО «Санти», проведен анализ основных экономических показателей деятельности и системы управления персоналом на предприятии. Предметом наибольшего внимания будет являться выявление факторов, снижающих эффективность работы системы управления персоналом.

В основу третьей части дипломной работы легло обоснование целесообразности внедряемых мероприятий на ООО «Санти», разработана программы внедрения мероприятий, также рассчитана их экономическая и социальная эффективность.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом**

Основой любой организации являются люди — человеческий капитал, на основании чего можно утверждать, что персонал организации (и управление персоналом) является ключевым звеном в общей системе менеджмента.

Так, исследователь А.А. Беляев изучал процесс формирования форм организации жизни и управления в античном и средневековом мире, индустриальную эпоху и формирование новой концепции управления и организации, а так же вклад отечественных ученых в разработку организационной науки. [6]

В специализированной литературе можно встретить различные толкования понятия дефиниции «управление персоналом».

Одни авторы в определении выделяют организационную сторону управления персоналом, цели и методы. Так, например, В. П. Галенко[7; с 37] дает следующее определение: «Управление персоналом — это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия».

Другие исследователи делают акцент на содержательной составляющей управления персоналом, отражающую функциональную сторону процесса. Специалисты немецкой научной школы менеджмента следующим образом определяют сущность управления персоналом: «...это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение, высвобождение, развитие, контроль за деятельностью персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».



Понятие «управление персоналом» широко представлено в переводной литературе различных научных школ и трактуется следующим образом: [7: с 109]

- *personneladministration* — управление персоналом (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; «человеческие отношения»;

- *personnelmanagement*—руководство персоналом (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

- *personnelrelation*— управление кадрами, где главный акцент делается на управлении трудовыми ресурсами (анализ трудозатрат и определение эффективности использования рабочего времени).

В приведенных определениях заключена суть понятия «управление персоналом». Система управления персоналом основана на системном, планомерно организованном воздействии на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, а также на формировании условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем сотрудников с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер.

Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом — руководителем и объектом — подчиненным.

Так, объектом в процессе управления персоналом является отдельный работник, а также группы сотрудников, выступающие в качестве трудового коллектива. Совокупность работников может включать как весь персонал организации, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность объекта

состоит в коммуникации сотрудников, объединенных общим целями, что и характеризует их как коллектив.

Субъектами управления персоналом выступает группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также менеджмент всех уровней, выполняющий функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Основная цель управления персоналом состоит в эффективном использовании способностей, ресурсов и потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. [5; с 60]

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является важной и наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки системы мотивации, оценки и управления соответствующей конкретной ситуации.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида:

1. Экономические цели лежат в плоскости получения расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;
2. Научно-технические цели обеспечивают заданный научно-технический уровень продукции и разработок, а также способствует повышению производительности труда за счет совершенствования технологии и внедрения инноваций;
3. Производственно-коммерческие цели определяют программы функционирования и развития производства, задачи реализации продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);
4. Социальные цели обеспечивают достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей коллектива.

Представленные цели являются в организации процесса управления предприятием целями первого уровня. [8]

Цели второго уровня формируются в следующих направлениях:

- Обеспечение перспективных технических характеристик разработок.
- Обеспечение ритмичности поставок продукции или своевременности услуг.

- Обеспечение качества продукции или услуг.
- Реализация научно-технической продукции.
- Рост объема реализации продукции или услуг.

Цели третьего уровня отражены в следующих направлениях развития:

- Организация перспективных научно-технических разработок.
- Сокращение длительности цикла «исследование – производство».
- Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.

- Обеспечение высокого качества труда.
- Маркетинг научно-технических разработок.
- Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.

- Маркетинг продукции или услуг.
- Соответствие производственной программы и производственной мощности.

- Полнота и своевременность материально-технического снабжения.
- Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.

- Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг.

На следующем уровне целей выделяют целевое обеспечение общих функций управления: планирование (координация ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (координация фактических действий по достижению результатов), учет и контроль (обратная связь от объекта к субъекту для получения информации о достижении

результатов), стимулирование (распределение финансовых ресурсов между звеньями).

Все перечисленные общие функции управления в логичном единстве должны присутствовать и реализовываться в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

С точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые труд выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Так, на рисунке 1 представлена система целей, позволяющая реализовать потребности персонала.



Рисунок 1- Система целей для реализации потребностей персонала [10; с 65]

Обе ветви блока социальных целей (персонала и администрации) демонстрируют отсутствие противоречий целевых задач. Здесь создается объективная основа эффективных взаимоотношений данных, объектов и субъектов для достижения общих целей. Несмотря на то, что в качестве

главной цели на рис. 1 обозначена прибыль организации, основополагающим моментом в методологии управления персоналом является то, что удовлетворение социальных потребностей человека на производстве остается важным условием реализации этой цели.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит «выявление их объектов и носителей»<sup>1</sup>.

Таким образом, выделяют следующие функции управления персоналом:

1. планирование персонала, в том числе и стратегическое (планирование кадров рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции);
2. определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования;
3. маркетинг персонала;
4. подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
5. адаптация, обучение и повышение квалификации работников;
6. планирование карьеры, обеспечение профессионального роста работника;
7. мотивация персонала;
8. руководство персоналом;
9. обеспечение оптимального распорядка работы;
10. кадровое делопроизводство;
11. контроль персонала;
12. правовое регулирование трудовых отношений;
13. социальное обеспечение сотрудников.

Руководство персоналом как функция управления призвано объединять, координировать и интегрировать все прочие функции организации в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их

---

<sup>1</sup>Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов, А. Я. Ивановская, 3-е изд. — М.: Экзамен, 2015.

эффективным взаимодействием.

## **1.2 Методы построения систем управления персоналом**

Интеграция научных знаний и полученного опыта позволила разработать инструментарии для изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, а также для построения, обоснования и реализации новой системы и методов управления персоналом<sup>2</sup>.

Б.И. Беляев в концептуальной эволюции менеджмента рассматривает развитие современного менеджмента, раскрывает основы научного, процессуального подходов, так же подход организационного поведения, количественный, системный и ситуационные подходы.<sup>3</sup>

Так, системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления.

В.С. Анфилов в учебном пособии «Системный анализ в управлении» раскрывает систему управления персоналом, основы системного анализа, описывает основы оценки сложных систем с примерами моделей и методик оценивания систем, приводит основы управления и методики, используемые при динамическом управлении проектами с учетом рисков.<sup>4</sup>

Системный подход ориентирует на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

---

<sup>2</sup>Экономическая библиотека. Управление персоналом. Методы построения системы управления персоналом. / [Электронный ресурс] – URL: <https://www.econom-lib.ru> (дата обращения 20.05.2017).

<sup>3</sup>Беляев Б. И. Менеджмент: учеб.пособие / В. И. Беляев. — М.: Кно- Рус, 2014.

<sup>4</sup>Анфилов В. С. Системный анализ в управлении: учеб.пособие.\ В.С. Анфилов. – М: Гардарики, 2015

Экономический анализ заключается в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

Метод декомпозиции позволяет разделить сложные явления на более простые. Более простые элементы позволяют более полно и точно определить сущность. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки, например, позволяет изучить влияние каждого фактора, оказывающего влияние на формирование системы управления персоналом в отдельности, исключая при этом действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. «Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости»<sup>5</sup>.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, а также обоснование

---

<sup>5</sup>Методы построения системы управления персоналом/ [Электронный ресурс] — URL: <https://www.smartcat.ru> (дата обращения 04.05.2017)

целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимодополнение, полнота и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе<sup>6</sup>.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и

---

<sup>6</sup> HR-стратегии. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2015, N 6/ [Электронный ресурс]– URL:[https:// www.hr-portal.ru](https://www.hr-portal.ru) (дата обращения 05.06.2017)



взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние функции управления, а также функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает «возможность сравнивать не множество показателей одной системы мышления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 и 3-ю компоненту)»<sup>7</sup>.

Развитие в совершенствовании процесса управления персоналом получил также метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом

---

<sup>7</sup>Статья: Методы построения системы управления персоналом (Кибанов А.) («Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007, n 6) /[Электронный ресурс]– URL:[https:// www.lawmix.ru](https://www.lawmix.ru) (дата обращения 04.06.2017)

со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод реализации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить как можно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6–5–3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода

заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего получится 108 вариантов<sup>8</sup>.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например, Бандурин А.В. и Чуб Б.А.<sup>9</sup> представляют функционально-стоимостный анализ системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. Авторы исследования полагают, что анализ состоит из следующих этапов: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта функционально-стоимостного анализа (ФСА), определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о

---

<sup>8</sup>Центр управления финансами. Предпринимателю Управление персоналом/[Электронный ресурс]– URL:[https:// www.center-yf.ru](https://www.center-yf.ru) (дата обращения 07.06.2017)

<sup>9</sup> Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации /[Электронный ресурс]– URL:[https:// www.cfin.ru](https://www.cfin.ru) (дата обращения 06.06.2017)

проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п. На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. В него входит формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

На творческом этапе осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирования на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6–5–3, морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми

необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования.

На рекомендательном этапе осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления ФСА и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

«На этапе внедрения результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. На этом этапе разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, проводится обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности ее реализации»<sup>10</sup>.

Таким образом, концепция управления персоналом формируется в конкретной организации исходя из определения сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс.

Так, концепция управления персоналом представляет систему теоретико - методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

---

<sup>10</sup> Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации /[Электронный ресурс]– URL:[https:// www.cfin.ru](https://www.cfin.ru) (дата обращения 06.06.2017)

### **1.3 Методы исследования систем управления персоналом.**

Управление персоналом осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами:

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. его профессиональные знания и умения.
2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности.
3. Аттестация кадров. Является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Существует разработанная Е.А Егоршиным классификация методов оценки персонала, где определено название метода, представлено его краткое описание и результат.

Так, историко-ведический метод предназначен для анализа кадровых данных, что позволяет сделать вывод и сформировать представление о семье, карьере, образовании работника, даже чертах характера.

Метод интервьюирования позволяет провести беседу с сотрудником в режиме «вопрос-ответ», где заранее подготовлена схема получения дополнительной информации через вопросник с ответами.

Анкетирование при этом представляет опрос работника с помощью специальной анкеты с возможностью самооценки качеств личности для последующего анализа.

Социологический опрос подразумевает проведение анкетного опроса сотрудников разных категорий, располагающих информацией об оцениваемом человеке с помощью построения диаграммы качеств личности.

Метод наблюдения позволяет вести наблюдение за сотрудником в неформальной обстановке, результат резюмируется в отчете о наблюдении.

Тестирование же заключается в определении профессиональных знаний, способностей, умений, мотивов, психологии личности, по результатам чего формируется психологический портрет.

Метод экспертных оценок состоит в формировании группы экспертов, а также в определении совокупности качеств работника. В результате формируется модель рабочего места.

Критический инцидент позволяет создать критическую ситуацию и провести наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.

Метод деловой игры заключается в проведении организационно-деятельностной игры, анализе знаний и умений сотрудников, а также предполагает ранжирование игроков по ролям с последующей их оценкой.

Таким образом, в результате оценки персонала формируются следующие документы:

- Результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- Медицинское заключение о работоспособности;
- Социально-психологический портрет личности;
- Оценка деловых и моральных качеств;
- Оценка уровня производственной квалификации;
- Анализ вредных привычек и увлечений;
- Заключение аттестационной комиссии.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы исследования и построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы

управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Так, разработанное руководством организации приоритетное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности называется стратегией управления персоналом.

К. Боумэн в работе «Основы стратегического менеджмента» рассматривает вопросы применения различных стратегий, возможные форматы анализа окружающей среды<sup>11</sup>.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. К факторам, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, относят:

-для внешней макросреды: факторы международного характера, социально-демографические факторы, экономические факторы, технологические факторы, политические факторы, правовые факторы, экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.

-к непосредственному окружению внешней среду относят следующие факторы: местный рынок труда, его структура и динамика, рыночная инфраструктура, кадровая политика конкурентов, состояние окружающей

---

<sup>11</sup>Боумэн П. Основы стратегического менеджмента [Текст] / П. Боумэн. — М.: Банки и биржи, 1997.



среды, здравоохранение, наука и образование, торговля, общественное питание, культура, строительство, бытовое обеспечение, транспорт и связь, и другие.

В.С. Буланов<sup>12</sup> представляет рынок труда как динамичную систему, первоосновой которой выступают отношения спроса и предложения, найма (распределения) рабочей силы и обмена ее на заработную плату. Автор так же раскрывает механизм действия и факторы, влияющие на спрос и предложение рабочей силы, ее мобильность и развитие.

К внутренней среде современные исследования относят принципы, методы, стиль управления, кадровый потенциал организации, структуру персонала, текучесть кадров, уровень ротации персонала, систему знаний и навыков персонала, производительность труда, организационную культуру, меры социальной защиты, уровень развития системы управления персоналом и др.

Проведение SWOT<sup>13</sup> анализа внешней и внутренней среды компании позволяет выявить сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

После составления перечня выявленных слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT. Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

---

<sup>12</sup>Буланов В. С. Рынок труда [Текст]: учебник / В. С. Буланов, Н. А. Волгин. — М.: Экзамен, 2000.

<sup>13</sup>SWOT анализ предприятия/[Электронный ресурс]—URL:[https:// www.mirznanii.com](https://www.mirznanii.com) (дата обращения 03.06.2017)

Идентификация стратегий управления персоналом фирмы предполагает проверку потенциально возможных стратегий и программ действий на соответствие поставленным целям.

Таким образом, структура управления представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, возникающие тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления.

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние структуры управления персоналом по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Социологические исследования разделяют на теоретические, направленные на расширение области знаний об определенном предмете, эмпирические, апробируемые исследования, а также на фундаментальные, служащие основой дальнейших исследований и прикладные, чаще всего актуальные на определенном отрезке времени. Выбор исследований зависит от поставленных перед социологом задач и методов, выбранных для его проведения.

Методологией называют систему принципов научного мышления. Она определяет, в какой мере собранные факты могут служить надежным и реальным основанием объективного знания. Метод в социологии – способ построения и обоснования социологического знания, совокупность приемов, процедур и операций эмпирического и теоретического познания социальной действительности<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 270 с.

С помощью социологических исследований можно получить новую социальную информацию о глубинных, скрытых процессах, протекающих в социально-экономической сфере жизни общества, о ее взаимосвязи с интересами различных социальных групп, слоев, лидеров, властных институтов. Для получения такой информации необходимы регулярные социологические исследования.

Дефицит профессиональных подходов в области управления персоналом снижает показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

- слабую мотивацию коллектива и плохое моральное состояние руководства;
- отсутствие регулярного мониторинга состояния внутренней среды;
- запоздалые и непродуманные решения менеджмента разных уровней;
- конфликты и отсутствие единой координации;
- необоснованное увеличение затрат;
- неадекватная реакция на изменения обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера.

Проведение анализа и разрешение проблем структуры осложняются тем, что организационная структура предполагает движение людей по службе (структура карьеры).

Чтобы определить имеющиеся на предприятии проблемы структурного характера, возможно проведение анализа с помощью специальной анкеты.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом возможно проведение опроса экспертов по критериям эффективности. Указанные критерии могут использоваться также для диагностики всей системы управления персоналом, структуры организации, системы управления организацией.

В современном обществе эпохи постмодерна, когда формируется новый стиль поведения отдельного сотрудника и коллектива в целом,, важнейшим в структуре управления персоналом является учет компонента анализа организационной культуры управления. Культура (от лат.) – возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование<sup>15</sup>.

Культура является характеристикой и объекта, и субъекта управления, так как управление всегда осуществляется в определенной культурной среде. Культура управления включает признаки общей культуры, которые отражаются в управленческой деятельности и используются для повышения эффективности этой деятельности. Культура организации также включает методы выполнения работы и отношение к людям.

Т.Ю. Базарова<sup>16</sup> в учебнике «Управление персоналом» рассматривает основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента и приводит в пример классификацию, предложенную Д. Коулом, как основу определения типов, доминирующих в системе организационной культуры.

Существуют практические выводы, подтверждающие трудности управления человеком с высоким потенциалом культуры, так как он оценивает решения менеджера и часто находит их неудачными. У человека высокой культуры менеджеру труднее завоевать авторитет.

Функцией культуры является создание и сохранение рамок, в которых происходит следующий цикл:

- человеку предлагаются некоторые действия;
- он может выбрать из них те, что ему импонируют;
- далее он действует, уверенный в том, что то, что он делает, будет понятно другим, а также в том, что данная культура предложит определенный набор поступков и другим;
- эти другие смогут ответить ему тем, что будет понятно;

---

<sup>15</sup> Гуманитарно-правовой портал PSYERA. Культура управления./[Электронный ресурс]– URL:<https://www.psyera.ru> (дата обращения 06.06.2017)

<sup>16</sup>Базарова Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т. Ю. Базарова, Б. Л.

– эта же культура затем предложит ему новые действия и т. д.

Суть культуры в самом широком смысле – позволить человеку, не задумываясь, воспроизводить ежедневно сотни этих циклов.

Важно также изучать степень влияния культуры на успех фирмы. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей, которые утверждаются этой культурой.

Все организации имеют собственную культуру, а в ней могут существовать различные субкультуры. Различные отделы организации могут иметь разные культуры. Многие исследования в этой области выделяют разные типы культур: культура власти, культура роли, культура задачи, культура личности.

Под воздействием обстоятельств и с течением времени культура может претерпевать изменения. Методы проведения изменений включают:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- смена акцентов в кадровой политике;
- изменение критерия стимулирования;
- смена организационной символики и обрядности.

При этом изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует так же факторный анализ производительности труда.

В категории производительности труда следует отметить две крайности в ее оценке:

1. производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества

управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

2. производительность труда – это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы. В частности, существуют следующие группы: экономические факторы, организационные факторы, социальные факторы, управленческая способность с позиции организационных ценностей, управленческая способность с позиции организации управления, управленческая способность с позиции структуры организации, управленческая способность с позиции процесса управления, управленческая способность с позиции инструментов управления.

На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль.

При экономическом анализе работы персонала рассматривают структуру персонала (чаще всего по категориям: административно-управленческий, торгово-оперативный и вспомогательный), а также оценивают следующие показатели движения кадров:

1. коэффициент приема:  $\text{число принятых} / \text{среднесписочную численность работников}$ ;

2. коэффициент текучести:  $\text{число уволенных по неуважительным причинам и собственному желанию} / \text{среднесписочную численность}$ ;

3. коэффициент увольнения:  $\text{общее число уволенных (по всем причинам)} / \text{среднесписочную численность работников}$ ;

4. коэффициент стабильности:  $1 - \text{коэффициент текучести}$ .

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ состояния кадров на предприятии, куда включен анализ структуры по полу, возрасту, уровню образования, так же анализ социально-психологического климата, организационного поведения и т. д..

Планирование в кадровой работе является составной частью системы управления предприятием в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

Впервые принципы планирования предложены Анри Файолем, который понимал под ними определенные правила и требования, необходимые для разработки хорошей программы действия. Таких общих принципов было сформулировано пять: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность. Позже Р. Акоффом был обоснован шестой – принцип участия.

Горемыкин В.А. выделяет несколько последовательных этапов процесса планирования<sup>17</sup>. Первый этап заключен в исследовании внешней и внутренней среды организации. На втором этапе необходимо определить комплекс целей и задач деятельности предприятия. Третий этап необходим для сравнения целей компании и результатов исследований внешней и внутренней среды. С помощью методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии

На четвертом этапе производится выбор оптимальной стратегии и ее обоснование. На пятом этапе уже подготавливается окончательный стратегический план деятельности предприятия. Далее разрабатываются среднесрочные планы, проекты и программы, затем разрабатываются годовые планы и проекты предприятия. На восьмом этапе производится своеобразный авторский надзор плановых подразделений за выполнением планов.

---

<sup>17</sup> Горемыкин В. А. Планирование на предприятии [Текст]: учебник/ В. А. Горемыкин, В. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов, 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Филинь, 2000.

Заключительный же этап служит главным индикатором соответствия фактических показателей плановым и базой корректирующих воздействий на процесс производства.

#### **1.4 Особенности малого бизнеса. Специфика управления персоналом на малом предприятии**

Малым предприятием называется предприятие, численность сотрудников которого не превышает двухсот человек. Это основное отличие малого бизнеса от среднего и крупного.

В настоящее время встречаются малые предприятия, численность которых составляет не более 15 человек. Так, например, в Красноярске можно наблюдать влияние западных трендов, когда предприниматели открывают организацию будучи студентами, и штат сотрудников в таких случаях может состоять и менее чем из 10 сотрудников. Обычно они работают в торговой сфере и секторе услуг, некоторые предприятия даже организывают собственное производство.

Практически во всех странах малые предприятия создаются как начальное звено в большой производственной цепи.

Одно малое предприятие не играет никакой роли в экономике страны, но так как в некоторых странах они исчисляются миллионами, то в результате происходит серьезное регулирование экономики. Вся совокупность предприятий малого типа называется малым предпринимательством.

Так, в работе «Менеджмент» В.В. Глухов<sup>18</sup> рассматривает принципы управления персоналом, а так же систему оплаты труда, нормы работы, дополнительную оплату труда и премирование сотрудников.

Стоит отметить, что особенность малого бизнеса состоит в том, что малые предприятия благодаря своему большому числу обеспечивают работой большую часть населения. Во-вторых, в результате появления новых малых

---

<sup>18</sup>Глухов В. В. Менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / В. В. Глухов, 3-е изд. — СПб.: Питер, 2014.



предприятий происходит изменение уровня конкуренции на различных нишах рынка.

За счет появления и развития малого предпринимательства, а также доступности создания малого предприятия в обществе формируется средний класс - залог экономической стабильности страны<sup>19</sup>.

В условиях современной рыночной экономики малое предприятие считается наиболее гибким и устойчивым к различным экономическим изменениям, которые происходят довольно-таки часто, а иногда носят и глобальный характер. При минимизации многих составляющих малого предприятия (численности, оборотов капитала и т.п.) стоит учитывать, что малое предприятие - это сформировавшийся элемент экономики, который не является промежуточной стадией перед перевоплощением в крупную фирму. Оно юридически независимо и имеет, хоть и не очень большой, но все-таки уставный капитал.

Малое предпринимательство, несмотря на его огромные масштабы, не настолько урегулировано, как крупный бизнес. Поэтому в некоторых моментах его работы могут возникнуть проблемы, связанные с правовой организацией или экономическими особенностями.

Как правило, все малые предприятия, чтобы выжить в суровой конкурентной борьбе, стремятся использовать только самые новые технологии, наблюдается стремление к инновациям. Некоторые в результате выживают и занимают устойчивое положение на рынке, а другие становятся банкротами. В этом состоит первый недостаток малого предприятия - чрезмерный риск, на который идут собственники предприятия.

Особенностью управления персоналом малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. На малых предприятиях часто отсутствуют документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. С одной стороны, это располагает к

---

<sup>19</sup>М. М. Максимцов. Особенности управления персоналом малого предприятия/[Электронный ресурс]—URL:<https://www.ipnou.ru> (дата обращения 01.06.2017)

индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, с другой - приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом. Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик. Это комплексный характер деятельности и гибкая организация труда.

Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия часто приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса - свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам.

Отсутствие многоуровневой организационной структуры приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

Относительно высокая информированность работников заключается в том, что руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

Меньшая степень бюрократичности в работе на малых предприятиях состоит в отсутствии многих инструктивных документов по регламентации

кадровой работы, а так же существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

Организационное обучение практически отсутствует по таким причинам, как: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия.

Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Рекомендации на малых предприятиях фактически являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем могут принести предприятию дополнительные заказы и предложения<sup>20</sup>.

Одна из самых важных проблем работников малого предприятия - социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений, когда предпочтение отдается устным трудовым договорам и редко гарантируется охрана труда, где широко практикуются гибкие формы

---

<sup>20</sup> М.М. Максимцов. Управление персоналом и кадровое дело. Статьи. Особенности управления персоналом малого предприятия/ Элитариум: Центр дистанционного образования 24 марта 2012 /[Электронный ресурс]–URL:[https:// www.otipb.ucoz.ru](https://www.otipb.ucoz.ru) (дата обращения 01.06.2017)

принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры или профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками - Трудовой кодекс РФ.

Стоит отметить также существенное различие стартовых условий предприятий. Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это предоставляет им возможность развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- место работы находится недалеко от дома;
- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой мало систематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Общение должно представлять двусторонний процесс между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам.

Обратная связь позволит обеспечить на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется через:

- беседы один на один: общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такой формат позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

- создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала: каждое малое предприятие должно иметь руководство (справочник) для персонала с полной информацией о направлениях деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;

- доску объявлений: это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;

- ящик для предложений: руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации<sup>21</sup>:

- заработная плата - работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает;

- условия труда - работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

- социальные возможности - предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, страхование здоровья, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

---

<sup>21</sup> Макарова И. К. Управление персоналом [Текст] : учебник / И. К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2004.

- предоставление самостоятельности - предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Руководитель малого предприятия также должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на определенны временной промежуток(неделю, месяц, квартал). Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии у руководителя формируются тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии.

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей у работодателя наибольшее значение имеют обязанности по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т. д.

Подводя итоги, можно сказать, что персонал организации является ключевым звеном в общей системе менеджмента, так как основой любой организации являются люди.

Субъектом в процессе управления персоналом является менеджмент всех уровней (руководитель), а объектом - отдельный работник, а также группы сотрудников, выступающие в качестве трудового коллектива.

Основная цель управления персоналом состоит в эффективном использовании способностей, ресурсов и потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. [5; с 60] Существует четыре вида целей: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Концепция управления персоналом формируется в конкретной организации исходя из определения сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс. Существует большое количество методов построения систем: метод функционально-стоимостного анализа, экономический анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, структуризации целей, экспертно-аналитический, нормативный метод, метод 6-5-3 и другие. Наибольший эффект достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Малое предприятие - это предприятие, численность сотрудников которого не превышает двухсот человек. Особенности малого бизнеса таковы, что в условиях современной рыночной экономики малое предприятие считается наиболее гибким и устойчивым к различным экономическим изменениям, правовое регулирование деятельности не сильно развито и, как правило, все малые предприятия стремятся к инновациям.

Особенностью управления персоналом малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. На малых предприятиях часто отсутствуют документы по регламентации кадровой работы. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом. Работникам малого предприятия часто приходится выполнять функции, не свойственные их должностям. Относительно высокая информированность работников. Организационное обучение практически отсутствует. Принципы отбора персонала иногда ориентированы на косвенные доказательства профессиональной пригодности.



И одна из самых важных проблем работников малого предприятия - социальная незащищенность.

Малые предприятия благодаря своему большому числу обеспечивают работой большую часть населения. Так же одна из сильных сторон малого бизнеса - свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «САНТИ»**

### **2.1. Общая характеристика и анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Санти»**

Создано общество с ограниченной ответственностью «Санти» было 25.06.2014 года, полагаясь на Гражданский Кодекс Российской Федерации и Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Сокращённое наименование общества: ООО «Санти».

Юридический адрес общества: 660074, Красноярский край, город Красноярск, улица Академика Киренского, дом 2 И.

ООО «Санти» - это сеть аптек «Аптека Счастья». У организации имеется четыре точки, находящиеся по ул. Киренского 2И, ул. Водопьянова 9, ул. Абалаковых 2 и ул. Амурская 30А.

Компании, организованные как общества с ограниченной ответственностью — производственные и другие коммерческие организации, основанные по соглашению между гражданами и юридическими лицами в целях осуществления хозяйственной деятельности и получения дохода путем объединения их вкладов. Такие общества считаются юридическими лицами.

Участники общества с ограниченной ответственностью несут материальную ответственность в пределах их вкладов.

Каждое общество имеет фирменное наименование, в котором указываются вид и предмет его деятельности.

Общества имеют право от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцами и ответчиками в арбитраже, суде, третейском суде. Общество может состоять из двух и более участников. В их числе могут быть предприятия, учреждения, организации, государственные органы, а также граждане.

Общество может создавать филиалы, действующие в качестве его обособленных подразделений, и открывать представительства на территории России. При этом филиалы и представительства не пользуются статусом юридического лица. В то же время общество может иметь дочерние и зависимые от него хозяйственные структуры с правами юридического лица. [12; с 69]

Аптека является юридическим лицом с самостоятельным балансом и расчетным счетом. Имущество аптеки закреплено за ней на правах хозяйственного ведения. Аптека ведет самостоятельно учет и отчетность, баланс.

Основным направлением деятельности аптеки согласно Уставу и лицензии, является розничная торговля лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках), а также может осуществлять ряд других функций: торгово-закупочная, посредническая, консультационная, медицинские услуги.

Деятельность Общества регулируется Уставом Общества.

Миссией организации является наиболее полное и качественное оказание лекарственной помощи населению и продвижение идеологии активного здорового образа жизни. Гарантию качества лекарств и ориентацию на потребителя персонал считает своей приоритетной задачей.

Аптека имеет свой уникальный имидж, а так же слоган – стих Эдуарда Асадова «Аптека Счастья». Более подробно информацию о имидже можно узнать, посетив сайт компании – [farmmig.ru](http://farmmig.ru).

Форма материальной ответственности: Полная индивидуальная материальная ответственность. (Полная материальная ответственность без ограничений каким-либо пределом за ущерб, причинённый работником по его вине предприятию, учреждению, организации, предусмотрена статьёй 121 КЗоТ). На основании этого с работниками заключается «Типовой договор о полной индивидуальной материальной ответственности» (см. приложение).

Внутренний распорядок устанавливается директором, заведующими вместе с коллективом. Работа каждого специалиста регламентируется Должностными инструкциями. Прежде чем приступить к работе, с сотрудником проводится инструктаж по охране труда и на рабочем месте.

Далее рассмотрим организационную структуру управления предприятием.

Качество управления предприятием зависит от качества его организационной структуры и эффективности способа управления.

Целенаправленное совершенствование структуры на предприятии является предпосылкой его адаптивного поведения в условиях изменения рыночной среды. В условиях экономической самостоятельности предприятий по-новому, с системных позиций, решаются вопросы материально-технического снабжения, распределения сбыта продукции и соответственно организации торговой деятельности.

Организационная структура предприятия формируется в соответствии с занимаемым сегментом рынка, прогнозными изменениями рыночной среды в плане изменения спроса на различные товары и услуги.

Организационная структура ООО «Санти» - линейно-функциональная (приложение А).

Во главе Общества стоит Генеральный директор, который является учредителем Общества и полностью обеспечивает его работоспособность. В непосредственном подчинении директора находятся: директор по развитию, главный бухгалтер.

Директор по развитию в непосредственном подчинении имеет 4 заведующих аптек. Главный бухгалтер тоже подчиняется указаниям директора по развитию.

В подчинении заведующих находятся по 2 фармацевта в каждой аптеке.

Экспедитор находится в подчинении 4 заведующих и директора по развитию, что, в принципе, очень нерационально и из-за этого часто возникают

проблемы в планировании дня, так как существует несогласованность в работе аптек, а экспедитор не может подстраиваться сразу под все подразделения.

Рассмотрим подробнее персонал ООО «Санти». Численность и структура персонала ООО «Санти» представлена в таблице 1.

Из таблицы 1 видно, что численность предприятия довольно невелика, всего 16 человек, что значит, что предприятие можно отнести к малым предприятиям.

Таблица 1 - Численность и структура персонала

Должность	Количество работников
Генеральный директор	1
Директор по развитию	1
Заведующая	4
Фармацевт	8
Экспедитор	1
Бухгалтер	1
Общая численность работников	16

Далее рассмотрим организацию работы отдела закупок.

Отдел закупок представлен директором по развитию и генеральным директором.

На отдел возлагаются следующие обязанности:

- изучение потребительского рынка, его потребностей, емкости и возможностей;
- анализ поставщиков, условий поставки, цен и т.д.;
- выбор поставщиков и заключение договоров на поставку продукции;
- формирование заказов на продукцию, контроль за своевременной поставкой продукции, а так же входной контроль качества продукции;
- анализ работы с поставщиками, поиск новых идей.

Как правило, на предприятии поиском поставщиков занимается директор по развитию. При выборе поставщика основное внимание уделяется таким параметрам как: тип перевозки, тарифы, условия поставки, цена товара.

Далее рассмотрим организацию работы аптек. Одна аптека состоит из 2 фармацевтов и 1 заведующей, всего 4 аптеки. Так же к ним относится 1 экспедитор. Фармацевты занимаются продажей готовых лекарственных форм и препаратов, а также продажей сопутствующих товаров. Как правило, фармацевты имеют высшее образование. Экспедитор делает перемещения товара по аптекам, получение поставки продукции и доставки препаратов на дом.

Рассмотрим основные показатели торгово-финансовой деятельности.

Финансовое состояние организации оценивается показателями, характеризующими наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Эти показатели отражают результаты экономической деятельности организации, определяют его конкурентоспособность, деловой потенциал, позволяют просчитать степень гарантий экономических интересов предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям.

Рассмотрим данные бухгалтерского баланса предприятия, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сводные данные бухгалтерского баланса за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, тыс. руб.	Отклонени е, %
1	2	3	4	5	6
I. Внеоборотные активы					
Материальные внеоборотные активы	1436	1028	700	-736	-51,25
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0	0	0,0
Итого по разделу I	1436	1028	700	-736	-51,25
II. Оборотные активы					
Денежные средства и денежные эквиваленты	506	530	740	234	46,2
Запасы	8656	8584	14829	6173	71,3
Финансовые и другие оборотные активы	301	1233	631	330	109,6
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0,0

Продолжение таблицы 2

Итого по разделу II	9463	10347	16200	6737	75,7
БАЛАНС	10899	11375	16900	6001	55,06
III. Капитал и резервы					
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-2210	-1356	-1266	5757	186,3
Уставный капитал	10	10	10	0	0,0
Итого по разделу III	-2200	-1346	-1256	944	-42,9
IV. Долгосрочные обязательства					
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0,0
Займы и кредиты	0	0	0	0	0,0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0,0
V. Краткосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность	9906	11716	18106	8200	82,8
Займы и кредиты	2900	1005	50	-2850	-98,3
Итого по разделу V	12806	12721	18156	5350	41,8
БАЛАНС	10606	11375	16900	6294	59,3

Из таблицы 2 видно, что валюта баланса увеличилась за период 2014-2016 года на 6294 тыс. руб. или на 59,3 %. Валюта баланса представлена на рисунке 2.

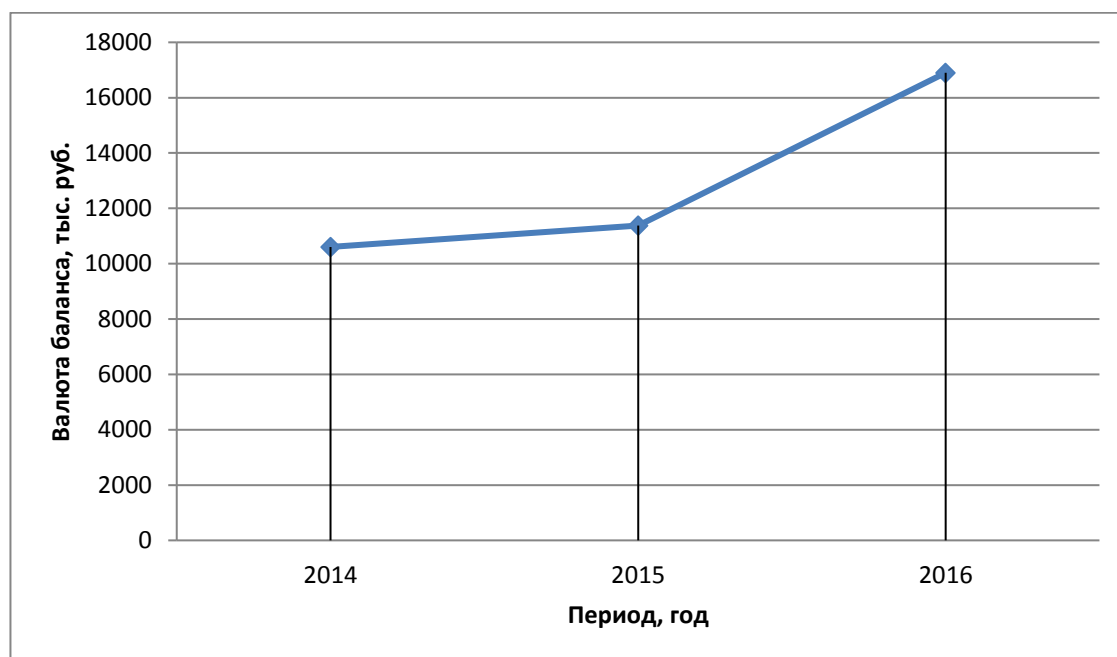


Рисунок 2 - Динамика валюты баланса ООО «Санти» 2014-2016 гг.

Увеличение активов предприятия произошло за счет финансовых активов предприятия на 330 тыс. руб. или на 109,6 %. А так же за счет увеличения количества запасов на 6173 тыс. руб., которые увеличились из-за открытия новой аптеки в 2016 году.

Если в активе баланса отражаются средства предприятия, то в пассиве – источники их образования. Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

Пассивная часть баланса увеличилась за счет роста заемных средств за анализируемый период на 59,3 %. Наибольшее увеличение произошло по статье «Кредиторская задолженность» – на 8200 тыс.руб. или на 82,8 %. Так же произошло снижение количества выдачи краткосрочных займов и кредитов на 2850 тыс. руб. или на 98,3%.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «Санти» 2014-2016 гг., представленные в таблице 3.

В таблице 3 видно, что выручка от реализации товаров, продукции в 2015 году увеличилась на 12925 тыс. руб. или на 17,58%. В 2016 году рост выручки от реализации составил 35974 тыс. руб. или 41,6%.

Наблюдается увеличение себестоимости на 8969 тыс. руб. или 16,74% в 2015 году и рост на 20322 тыс. руб. или 32,5% в 2016 году.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ООО «Санти» 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, тыс. руб.		Отклонение, %		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка от продажи товаров, продукции, тыс. руб.	73526	86451	122425	+12925	+35974	117,58	141,6	166,06
Себестоимость, тыс. руб.	53578	62547	82869	+8969	+20322	116,74	132,5	154,67
Валовая прибыль, тыс. руб.	19948	23904	39556	+3956	+15652	119,8	165,5	198,3



Валовая прибыль ООО «Санти» за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2014 году она составила 19948 тыс. руб., в 2015 году - 23904 тыс. руб., в 2016 году - 39556 тыс. руб. Полученные данные свидетельствуют, что темп роста валовой прибыли ООО «Санти» возрастает.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж (Рп) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг на сумму полученной выручки.

$$Рп\ 2014 = (19948 \text{ тыс. руб.} / 73526 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 27,13\%$$

$$Рп\ 2015 = (23904 \text{ тыс. руб.} / 86451 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 27,65\%$$

$$Рп\ 2016 = (39556 \text{ тыс. руб.} / 122425 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 32,31\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты, рентабельность продаж, представленная на рисунке 3, увеличилась за анализируемый период на 5,18%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия.



Рисунок 3 – Рентабельность продаж ООО «Санти» 2014-2016 гг

Таким образом, ООО «Санти» является стабильным предприятием, деятельность которого является эффективной. По итогам 2015 и 2016 годов предприятие получало прибыль, рост которой был отмечен в выпускной работе.

Также следует отметить рост рентабельности, что положительно характеризует финансово-хозяйственную деятельности компании.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Санти» за 2014 - 2016 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Санти» за 2014 - 2016 гг

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2014	2015	2016	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	73526	86451	122425	+12925	+35974	117,58	141,6
Численность работающих, чел.	13	14	16	+1	+2	107,7	114,3
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5403,20	5693,9	6521,8	+290,7	+827,9	105,38	114,54
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	34,64	33,89	33,97	+0,75	+0,08	0, 98	100,24
Производительность труда, тыс. руб./чел	5655,85	6175,07	7640,31	+519,2 2	+1465, 24	109,18	123,73

Производительность труда в 2014 году составила 5655,85 тыс. руб./чел., в 2015 году – 6175,07 тыс. руб./чел, в 2016 году – 7640,31 тыс. руб./чел. В 2015 году произошло увеличение показателя на 519,22 тыс. руб./чел. или на 9,18%. В 2016 году рост показателя составил 1465,24 тыс. руб./чел. или 23,73%.

В то же время средняя заработная плата работника за месяц составила в 2014 году – 34,64 тыс. руб., в 2015 году немного упала до 33,89 тыс. руб., в 2016 году - 33,97 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата - в 2015 году наблюдается снижение среднемесячной заработной платы на 0,98%, а в 2016 году поднялась на 0,24%. Темпы роста производительности труда в 2015-2016

гг. немного выше темпов роста заработной платы, что свидетельствует о преобладании интенсивного типа развития и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Рассмотрим трудовой потенциал данного коллектива через динамику качественных и количественных показателей персонала, представленных в таблице 5.

Таблица 5 - Кадровые показатели ООО «Санти» за 2014-2016гг

№ пп	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам		
			2014	2015	2016
1	2	3	4	5	
	Кадровые показатели:				
1	Численность персонала, всего В том числе по категориям:		13	14	16
	• руководители		2	2	2
	• специалисты	чел.	4	4	5
	• служащие	чел.	7	7	9
2	Образовательный состав персонала:				
	- общее среднее	чел.	1	-	-
	- средне-специальное	чел.	5	6	5
	- высшее	чел.	7	8	10
	- несколько высших	чел.	-	-	1
3	Возрастной состав персонала:	чел.	3	4	4
	- до 30 лет				
	- 31-40 лет	чел.	4	3	5
	- 41-50 лет	чел.	5	5	5
	- свыше 50 лет	чел.	1	2	2
4	Структура персонала по полу:				
	- женщин	%	85	77	87,5
	- мужчин		15	23	12,5
5	Распределение ПП по стажу:				
	- до 1 года	чел.	1	1	0

Продолжение таблицы 5

	- 1-3 года	чел.	1	2	3
	- 3-5 лет	чел.	6	6	7
	- 5-10 лет	чел.	5	5	6

По данным таблицы 5 вытекает, что среднесписочная численность сотрудников ООО «Санти» в 2016 г., по сравнению с 2014 г. увеличилась на 14,3 % (3 чел.).

Динамика структуры персонала по годам представлена на рисунке 4. За 2016 год произошло увеличение количества специалистов и служащих фирмы на 1 и 2 человека соответственно, что обусловлено открытием новой аптеки. Руководящий состав остался на том же уровне.

Структура персонала по полу показывает, что женский состав преобладает над мужским, что обусловлено спецификой работы.

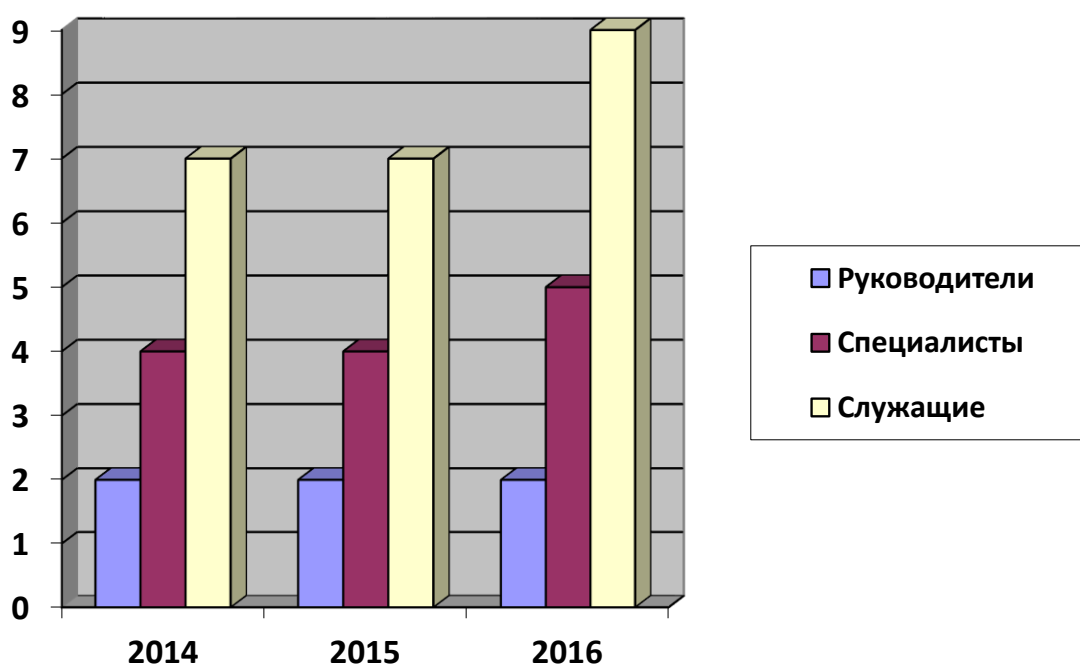


Рисунок 4 – Динамика структуры персонала ООО «Санти» за 2014-2016 гг

Изучение обеспеченности кадрами необходимо начинать изучать со структуры и состава персонала. Структура персонала зависит от особенностей

деятельности рассматриваемого субъекта, номенклатуры и ассортимента продаваемой продукции. А так же специализации организации и масштабов деятельности и др. Удельный вес всякой категории работающих изменяется с развитием техники и технологии, а так же организации процесса реализации. Проведем анализ динамики возрастного персонала ООО «Санти».

По данным таблицы 5 следует, что при наборе сотрудников в ООО «Санти» дается предпочтение работникам работоспособного возраста от 31 до 45 лет. А так же имеющим опыт работы от 3 до 5 лет. В ООО «Санти» преобладают сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет со стажем работы от 3 до 10 лет. Следовательно, в ООО «Санти» присутствуют знания и навыки сотрудников более взрослого поколения и ощущается нехватка энергичности и работоспособности молодых сотрудников.

Уровень образования персонала ООО «Санти» показан на рисунке 5. Можно сказать, что большая часть сотрудников имеет средне – специальное и высшее образование, уровень которого из года в год приумножается. На 143 %, по сравнению с 2014 г., возросла часть сотрудников с высшим образованием. Все это свидетельствует о том, что степень образования сотрудников ООО «Санти» возрастает.

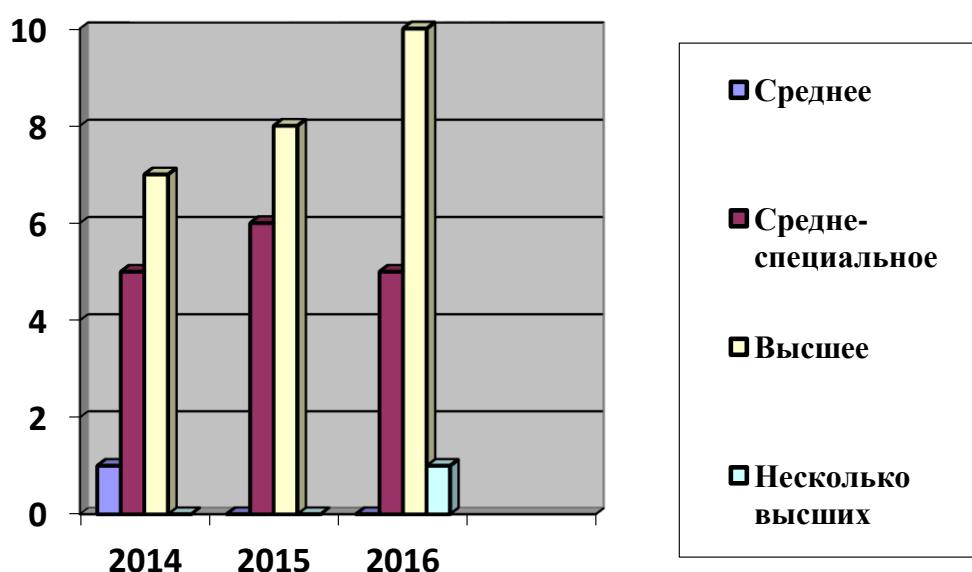


Рисунок 5 – Уровень образования персонала ООО «Санти» за 2014-2016 гг

Для изучения движения рабочей силы подсчитывается ряд специфических показателей, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Движение кадров ООО «Санти» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам			Коэффиц. Оборота
		2014	2015	2016	На 2016 г
1	2	3	4	5	6
Число принятых в организацию	чел.	1	1	5	31,25
Число уволенных	чел.	-	1	3	18,75
В т.ч. по собственному желанию или за нарушение дисциплины	чел.	-	1	3	18,75
Среднесписочная численность	чел.	13	14	16	50

За 2016 г. период было принято на 4 человека больше, чем за предыдущий период 2015 года. Текучесть персонала в 2016 году достаточно выросла и составила 50%, что видно на рисунке 6.

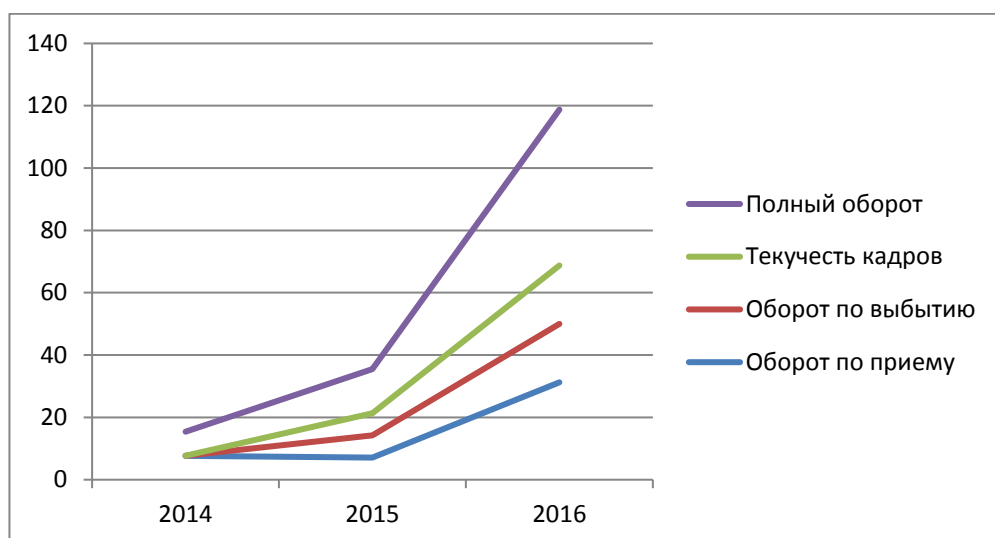


Рисунок 6 – Текучесть по категориям за 2014-2016 гг

Система управления персоналом ООО «Санти» состоит из:

1. определения потребности в количестве и качестве сотрудников;
2. подбора, отбора и принятия на работу сотрудников, а также их адаптация;
3. аттестации, обучения и повышения квалификации работников;
4. мотивации персонала;

5. обеспечения оптимального распорядка работы;
6. кадрового делопроизводства;
7. контроля персонала;
8. правового регулирования трудовых отношений.

Модель существующей системы управления персоналом ООО «Санти» показана на рисунке 7.

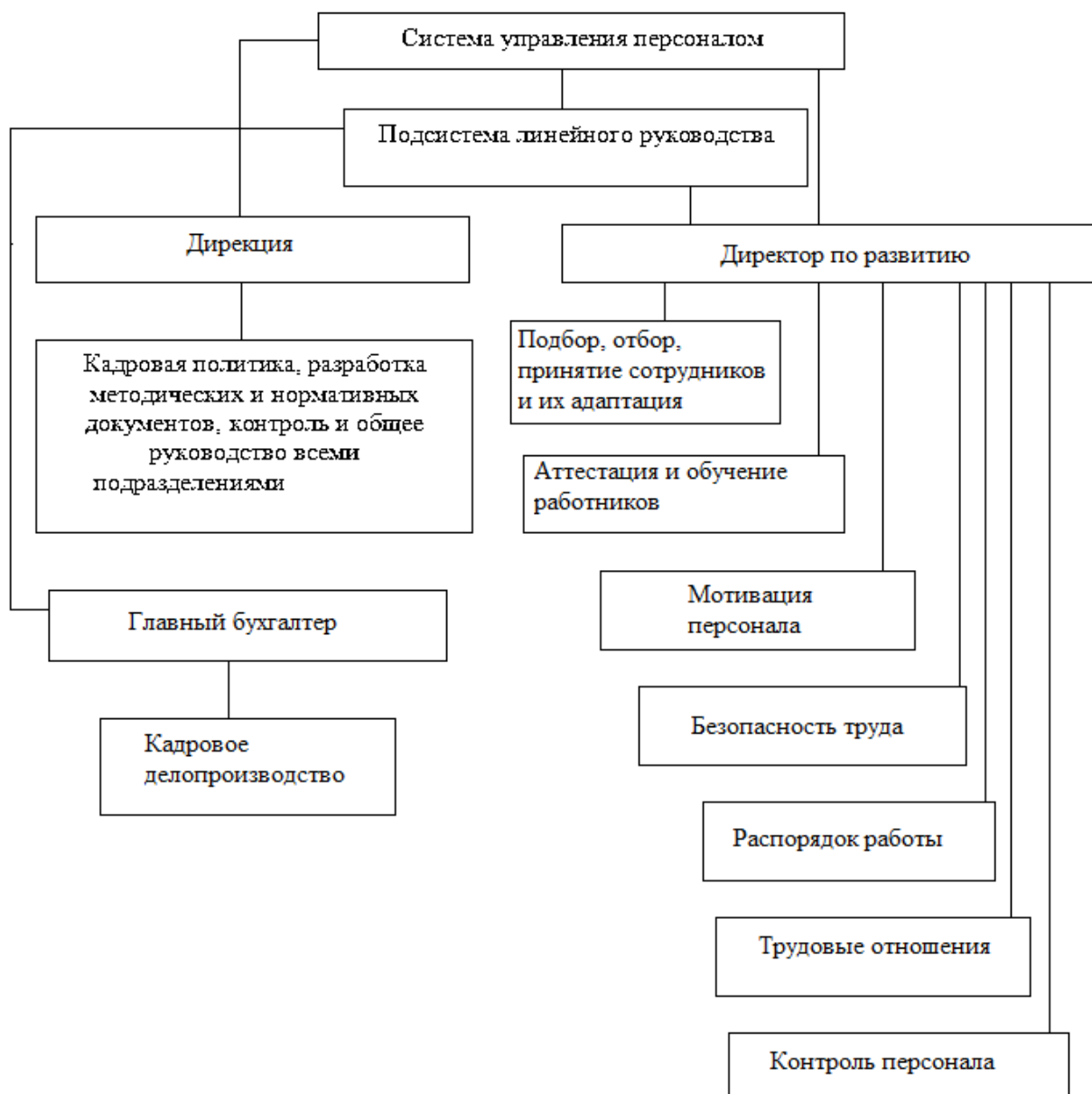


Рисунок 7 – Модель системы управления персоналом ООО «Санти»

В ООО «Санти» оформлением приема и увольнения работников занимается главный бухгалтер, он и ведет кадровое делопроизводство и трудовой учет.

Директор по развитию занимается определением потребности в сотрудниках, подбором и принятием на работу, аттестацией и обучением работников. Кадровая работа занимает у директора по развитию достаточно много времени.

В дирекции (генеральный директор, директор по развитию) ООО «Санти» находят решение вопросам стратегического порядка: формируют кадровую политику, определяются способы мотивации персонала, разрабатываются методические и нормативные материалы (документы), осуществляется контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями ООО «Санти».

Кадровая политика в ООО «Санти» сознательно не формируется, так как отсутствует квалифицированный менеджер по управлению персоналом. Управление персоналом осуществляется в сфере возможностей всеми управляющими организации.

Правовое обеспечение работы кадровой политики ООО «Санти».

Кадровая работа организована и согласована с требованиями действующего ныне трудового законодательства РФ. Администрацией организации соблюдаются принятые Трудовым Кодексом РФ государственные гарантии трудовых прав граждан.

Данные принципы существующего трудового законодательства РФ полностью выполняются в ООО «Санти», что отражается в трудовом договоре, заключаемом с работником (Приложение А). Договорное регулирование осуществляется трудовым коллективом и работодателем в установленном трудовым законодательством РФ порядке.

Функции управления работодателем, руководство трудовым процессом сотрудников, с которыми заключен трудовой договор, требуют от него принятия локальных нормативных актов. Руководство ООО «Санти» наравне с



другими действиями утверждает штат, издает приказы и отдает указания, которые обязательны для выполнения всеми работниками организации.

Проанализируем систему найма персонала.

При управлении персоналом, на стадии набора и отбора кадров организация выбирает из ряда кандидатов одного или несколько людей, более подходящих по существующим критериям на вакантное место. При этом должна обеспечиваться удовлетворённость, конечно же, самих работников. Каждый приём работника на работу ведет за собой достаточно большие затраты для организации.

Основной задачей при найме сотрудников на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Существующая на надый момент система подбора, отбора и найма персонала в ООО «Санти»:

- Появление вакансии (появление новой или необходимость заполнения ныне существующей).
- Поиск кандидата внутри компании и по рекомендациям работников. Продвижение по службе достаточно сильно мотивирует работника, а организации не нужно обучать нового специалиста нюансам работы в компании. Основной риск при внутренней кадровой политике будет заключаться в том, что в компанию не поступают новые кадры со свежими взглядами и идеями, что может привести к застою.
- При отсутствии кандидата, размещение объявлений (обычно это краткая бегущая строка на ТВ).
- Проведение интервью по телефону (принятие решения о проведении собеседования либо отказ). При телефонном интервью выясняется опыт работы, образование, возраст и общие характеристики. При положительном решении назначается собеседование.
- Проведение собеседования Директором по развитию (оценка профессионального опыта кандидатов, оценка личных качеств —

психовизуальная диагностика, речь, поведение и т.д., проверка полного пакета документов, который необходим, завершение встречи).

Во время беседы происходит обмен информацией, чаще всего в форме вопросов и ответов. Существует несколько разных ошибок, уменьшающих результативность проведенных бесед. Самая распространенная ошибка при собеседовании – тенденция делать выводы о человеке по первому впечатлению, прямо с первых минут беседы. Встречаются также случаи, когда тот, кто проводит беседу, основывает свое мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на кресле, соблюдает визуальный контакт, и по данным впечатлениям производит оценку на должность.

- Принятие решения о найме кандидата или отказ (в случае соответствия профессиональных, а также личных качеств кандидата на должность руководитель принимает решение о трудоустройстве кандидата и сообщает ему о принятом решении и назначает время для оформления документов).

- Оформление сотрудника на работу. Определение даты выхода на работу (написание заявления кандидатом; консультация по процессу приема на работу, мед. комиссия или готовая медицинская книжка, оформление документов – приказ, ознакомление с локально-нормативными актами; подписание документов, выход сотрудника на испытательный срок).

Информированность о Правилах внутреннего распорядка происходит при приеме на работу. На каждую должность в обязательном порядке составлена должностная инструкция. Со всеми работниками ООО «Санти» заключены трудовые договора, проводятся плановые инструктажи по охране труда и технике безопасности. Система найма персонала ООО «Санти» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 - Система найма персонала ООО «Санти»

Испытательный срок в аптеке длится 1 месяц. Положение о введении в должность было разработано, чтобы процесс вливания в работу проходил быстрее и легче для нового сотрудника. В соответствии с этими положениями план мероприятий по адаптации выглядит следующим образом, как представлено в таблице 7.

При приёме работников одновременно с трудовым договором заключается договор коллективной материальной ответственности, на каждую аптеку свой.

Таблица 7 - План введения в должность и мероприятия по адаптации

Мероприятия, которые необходимо провести при введении в должность:	Ответственный за проведение	Сроки выполнения
I этап		
1. Прием заявления и удовлетворение соискателя требованиям	Директор по развитию	1-5 дней
2. Подписание Трудового договора. Ознакомление с документами под роспись: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда	Главный бухгалтер	В течение одного дня
3. Ознакомление работника с историей организации, услугами, традициями	Директор по развитию	
4. Разъяснение общего режима работы и требований к работе (график работы, перерывы, отпуска, выходные), ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка	Директор по развитию	
7. Оформление документов, необходимых при найме (Личное дело, трудовая книжка)	Главный бухгалтер	
9. Сообщение даты выхода на работу, к кому явится и куда	Директор по развитию	
II этап		
1. Представление сотрудника непосредственному руководителю	Директор по развитию	В первый день работы
2. Знакомство сотрудника с функциональными обязанностями, технологией работы, рабочим местом	Непосредственный руководитель	В первые 2-3 дня работы
3. Знакомство с другими сотрудниками, с которыми он будет взаимодействовать, схема взаимодействия	Непосредственный руководитель	В первый день работы
4. Ознакомление сотрудника с принятыми методами планирования работ, отчетности и контроля	Непосредственный руководитель	В первые 2-3 дня работы
5. Ознакомление с возможными сложностями производственного процесса, с механизмом решения проблем, прецедентами, процедурой рассмотрения дисциплинарных нарушений.	Непосредственный руководитель	В период испытательного срока
6. Обучение методам и приемам работы	Коллеги	В период исп ср
7. Контроль за качеством исполнения работы в период испытательного срока	Непосредственный руководитель	В период исп ср
10. Подведение итогов прохождения испытательного срока работником и принятие решения о дальнейших действиях.	Директор по развитию	За неделю до окончания испытательного срока

Результатом реализации данного плана является комфортное вхождение нового сотрудника в коллектив и таким образом уже после первого месяца он способен эффективно трудиться, выполняя свои функции в полном объеме и без ошибок.

Материально ответственные лица на предприятии наделены следующими правами:

- участие в приёмке, обработке, складировании, хранении и отпуске товаров;
- осуществление взаимного контроля над работой с применением товарно-материальных ценностей;
- могут принимать участие в инвентаризации ценностей;
- могут требовать проведение внеочередной инвентаризации;
- могут требовать от администрации соблюдения условий договора и создания необходимых условий для полной сохранности товарно-материальных ценностей;
- могут участвовать в обсуждении и решении вопросов, связанных с исполнением договоров о материальной ответственности.

Таким образом, основной задачей в ООО «Санти» при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и в количественном отношении.

Для всего персонала в ООО «Санти» принята повременная система оплаты труда, которая состоит из гарантированной оплаты труда (должностного оклада) и премии по итогам работы.

Должностной оклад определяется по штатному расписанию и согласовывается в контракте. Заработная плата зависит от занимаемой должности, образования, стажа работы.

К сожалению, заработная плата не зависит от таких показателей, как выручка и сравнительный анализ по аптекам. Отсутствует командная борьба между аптеками и сотрудниками внутри них. Так как отсутствует участие в прибылях организации, сотрудники не мотивированы продавать больше. Достаточно просто находиться на рабочем месте и выполнять свои обязанности, не прикладывая больших усилий.

Рассмотрим аттестацию персонала ООО «Санти».

Формой периодической оценки работы персонала в организации ООО «Санти» является аттестация, которую работники организации проходят раз в год. Процедура аттестации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами. Аттестация проводится не только устно, но и письменно, для чего разработаны формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Отметим следующие этапы аттестации:

- Подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки (положения, инструкции, формы и пр.).
- Своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки.
- Информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации.
- Завершает процесс аттестации персонала в ООО «Санти» анализ результатов оценки работы персонала и подготовка отчетов для высшего руководства. Эти отчеты содержат материалы, обобщающие итоговые результаты, полученные при оценке работы разных категорий персонала, и предложения, направленные на повышение отдачи от человеческих ресурсов организации.

При аттестации в ООО «Санти» оценку работы аттестуемых проводит специально создаваемая аттестационная комиссия, куда входят:

1. представители руководства;
2. руководители подразделений;
3. представитель кадровой службы.

При аттестации управленческого и рядового персонала в ООО «Санти» применяются методы ранжирования.

В ООО «Санти» применяется прямое ранжирование.

Прямое ранжирование требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то

определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т.п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший - низший.

Еще одним из методов оценки персонала при проведении аттестации в ООО «Санти» является оценочное собеседование.

Оценочное собеседование - это структурированное интервью с оцениваемым, решающее вполне определенные задачи.

Оценочное собеседование проводится в рамках регулярной аттестации специально создаваемой для этой цели аттестационной комиссией.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит от руководителя и членов аттестационной комиссии (если это собеседование проводится в рамках аттестации).

В практике проведения аттестации в ООО «Санти» используется оценочное интервью, направленное на многостороннее изучение личности.

При этом личность рассматривается в виде системы, в которую входят четыре компонента: (1) интеллект (2) мотивация работника, (3) темперамент и характер и (4) опыт работы.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в трудовой деятельности особое место отводится социальной политике организации. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом организации.

Итак, социальная политика организации как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с

предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха организации. В ООО «Санти» имеется весьма мощный социальный пакет мероприятий и гарантий, отвечающий изложенным выше требованиям.

### **2.3 Результаты диагностики системы управления персоналом**

Основная задача ООО «Санти» в области системы управления персоналом заключается в формировании «команды», состоящей из высококвалифицированных работников, стремящихся реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач ООО «Санти».

Создание условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития работников.

Целью системы управления персоналом в ООО «Санти» является формулирования ключевых принципов управления персоналом и характеристика основных направлений системы управления персоналом.

Основополагающим принципом системы управления персоналом в организации является ее направленность на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов. Подытожим результаты, проведенной нами диагностики системы управления персоналом.

Менеджер по персоналу в ООО «Санти» отсутствует. Кадровый учет ведет главный бухгалтер, кадровой политикой занимается директор по развитию.



Найм персонала. Принятая ООО «Санти» система подбора персонала также существенно влияет на состав всей организации и каждой группы в отдельности.

На ООО «Санти» приоритет на вакантные должности оказывается кандидатам из числа своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию.

ООО «Санти» имеет налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Однако принятых на предприятии методов найма персонала недостаточно, так как они не позволяют обеспечить его квалифицированными сотрудниками.

В ходе исследования нами выявлены следующие недостатки в системе подбора, отбора и найма персонала ООО «Санти»:

1. Отсутствие карты компетенции для каждой вакантной должности, имеющей принципиальное значение для организации и квалификационной карты для должностей, которые не являются столь ключевыми.
2. Слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, например, Интернет-технологий.
3. Основным направлением ООО «Санти» в области человеческих ресурсов должно стать постоянное повышение квалификации работающего персонала. Люди должны обучаться и переобучаться, постоянно наращивая свои навыки.

В ООО «Санти» в качестве подхода применяется репетиторство и обсуждение. Опытные сотрудники обучают новичков. Такой репетитор дает хороший пример того, что нужно делать. Он также отвечает на вопросы и объясняет, почему разные вещи делаются так, а не иначе. Обязанностью репетитора является следить за тем, чтобы обучаемый шел к цели наиболее рациональным и адекватным образом.

Система материальной мотивации персонала в ООО «Санти» состоит из гарантированной оплаты труда (должностного оклада). Денежные вознаграждения выплачиваются директором по его усмотрению. К сожалению, заработная плата не зависит от таких показателей, как выручка и сравнительный анализ по аптекам. Отсутствует командная борьба между аптеками и сотрудниками внутри них. Так как отсутствует участие в прибылях организации, сотрудники не мотивированы продавать больше.

Аттестация персонала на ООО «Санти».

В ходе исследования выявлены следующие недостатки аттестации персонала.

Отсутствуют четко сформулированные цели аттестации. Результаты аттестации не учитывают работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания. По результатам аттестации необходимо принимать следующие виды управленческих решений.

1. Решения, связанные с развитием ООО «Санти», приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами ООО «Санти».
2. Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Ниже приведены некоторые типичные ошибки, допускаемые при общении и, в частности, во время аттестационного интервью, выявленные в ходе проведения аттестации в ООО «Санти».

Неумение слушать. По оценкам усваивается только 20 – 25% услышанного. В результате руководитель пропускает часть важной и полезной информации. Неумение слушать – одна из основных ошибок при общении. Борьба с ней помогут самоконтроль и умение задавать вопросы.

Фильтрация. То есть оба собеседника слышат только то, что хотят услышать.

Неудачное место и время. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы или в помещении, где присутствуют другие сотрудники, едва ли перерастет в откровенный разговор.

Предубеждение. Проводящий аттестацию, заранее уверенный в том, что аттестуемый плох или хорош, не может дать объективную оценку.

Социальная политика.

Как показано выше, в формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в трудовой деятельности особое место отводится социальной политике организации. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом организации. Инициатором предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат выступает администрация, демонстрируя добровольное воплощение в жизнь социальной кадровой политики, также это может быть результат тарифных соглашений между администрацией и профсоюзом (или советом трудового коллектива) как защитником интересов работников организации.

"Добровольно" предоставляемые работникам льготы и услуги по внутреннему договору становятся для администрации столь же обязательными, как и предоставляемые в соответствии с трудовым законодательством.

Итак, социальная политика организации как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок

рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности организации (организации).

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха организации (организации, организации).

Таким образом, социально ориентированная кадровая политика организации и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы:

- работник отождествлял себя со своим организацией;
- росли производительность труда и готовность работников к работе;
- работники были социально защищены, предоставляемые в законном порядке или же по тарифному соглашению социальные услуги при необходимости дополнялись;
- поощрялась собственная инициатива работника при решении его проблем;
- улучшалась атмосфера на предприятии, формировался благоприятный социально-психологический климат;
- у работников и у общественности создавалось положительное представление о предприятии.

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники организации, но в определенной мере и бывшие работники организации, в том числе вышедшие на пенсию.

На рассматриваемом предприятии имеется весьма мощный социальный пакет мероприятий и гарантий, отвечающий изложенным выше требованиям.

Дополнительные льготы, выплаты и гарантии, несомненно, увеличивают расходы организации на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда. Однако, очевидны и положительные стороны социальной политики (повышение мотивации, стабилизация коллектива и др.). Таким образом,

социальная политика, реализуемая на предприятии, выгодна и для работников, и для администрации.

К плюсам кадровой службы предприятия можно отнести:

- Высокая скорость оформления документации, за счет простоты устройства кадровой службы.
- Близкое сотрудничество руководства и персонала. Коллектив лично знает своего руководителя.
- Эффективная организационная структура управления, которая позволяет осуществлять все ключевые виды деятельности в организации, включая управление персоналом.
- Достаточно полное исполнение основных функций кадрового управления, в частности хорошо реализуются: адаптация персонала; организация труда; контроль персонала и др.
- Низкие расходы предпринимателя на данную сферу.

Основные минусы кадровой политики предприятия:

1. Отсутствие карты компетенции для каждой вакантной должности.
2. Слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, например, Интернет-технологий.
3. Непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника
4. Необъективность оценки по итогам аттестации
5. Отсутствие четко сформулированных целей аттестации

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «САНТИ»**

#### **3.1. Обоснование целесообразности внедряемого мероприятия**

В целях совершенствования деятельности по управлению персоналом организации ООО «Санти» на основе проведенного анализа предлагаются следующие мероприятия:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки.
2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров.
4. Направить сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствовать систему оплаты труда.
6. Поднять корпоративный дух.
7. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации.
8. Внедрить новую методику оценки персонала.

Эффективность управления персоналом малого предприятия можно повысить, если ввести новую штатную единицу - специалиста по управлению персоналом. Так как вводить нового сотрудника для столь малой организации не целесообразно, но разгрузить Директора по развитию необходимо, то предполагается ввести совмещение должностей на полставки. Выбор будет вестись внутри фирмы. Заведующим 4 аптек будет предложено на конкурсной основе расширить их должностные обязанности. Так же следует создать должности менеджера по персоналу должностную инструкцию и предусмотреть в ней закрепление требований, перечисленных ниже.

Основные цели и задачи менеджера по персоналу.

- Разработка и реализация кадровой стратегии, а также организационных механизмов ее обеспечения.

- Осуществление оперативной кадровой политики.

- Подбор и расстановка кадров, стимулирование качества труда.

Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации, учреждения, организации по управлению персоналом;

- законодательство о труде;

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

- порядок ценообразования и налогообложения;

- основы маркетинга; современные концепции управления персоналом;

- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;

- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

- методы и организацию менеджмента;

- основы технологии производства и перспективы развития организации, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав;

- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;

- основы производственной педагогики;

- этику делового общения;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства;

- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Обязанности менеджера по персоналу:

1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

4. Осуществляет подбор кадров.

5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

8. Совместно с директором по развитию участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников.

10. Консультирует дирекцию по вопросам организации управления персоналом.

11. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.



12. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками, изучает потребности и ожидания персонала, в соответствии с этим разрабатывает систему материального и морального вознаграждения, мотивации.

Права менеджера по персоналу:

1. Знакомиться с проектами решений директора организации, касающимися его деятельности.

2. Выносить на рассмотрение директора организации предложения по улучшению деятельности организации по находящимся в его компетенции вопросам.

3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Сообщать директору организации обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в предпринимательской деятельности организации. Выносить на рассмотрение директора организации:

а) представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников, не отвечающих требованиям осуществляющейся кадровой политики;

б) о наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;

в) о поощрении отличившихся работников.

Менеджер по персоналу несет ответственность:

- за неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных его должностной инструкцией в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации;

Введение в структуру организации новой должностной позиции - менеджера по управлению персоналом, мероприятие очень сложное, которое ведет к перераспределению функций, реорганизации бизнес-процессов и характера функционирования организации.

Введение данной должности в первый период выразится, в первую очередь, в реализации тех нововведений, которые предложены в рамках разработки дипломного проекта. Характер влияния на эффективность организационной деятельности каждого из них подробно представлен ниже. Результат же деятельности специалиста оценивается как совокупный эффект от произведенных им в организации изменений.

Следующим мероприятием является выдвижение рекомендаций по повышению эффективности функционирования системы найма, подбора и адаптации работников. Предпочтение при отборе претендента на вакантное место необходимо отдавать тому, кто владеет искусством продажи, ведения переговоров и разрешения конфликтов. Данные качества могут быть также положены в основу системы оценки персонала ООО «Санти», его продвижения и поощрения.

Как показал проведенный анализ, одним из недостатков в существующей системе является слабое использование сети Internet при поиске необходимых кандидатов.

Между тем, Интернет часто позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи беговых строк по телевидению. Кадровые ресурсы сети Интернет, на наш взгляд, можно сгруппировать по нескольким блокам:

Блок 1. Базы данных кандидатов и вакансий работников ([www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.rosrabota.ru](http://www.rosrabota.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) и другие).

Блок 2. Сайты рекрутинговых агентств, на которых, с одной стороны, размещена информация о вакансиях, предоставленная работодателями, а с другой – предоставляются возможности заполнения резюме в целях пополнения кадровой базы агентств.

Блок 3. Сайты обучающих организаций или университетов, бизнес - школ.

Блок. 4. Сайты различных компаний, фирм и организаций, публикующие списки своих открытых на текущий момент вакансий. А если сайт организации никто не посещает, то можно создать для раздела «Работа» специальный домен.

Например, это может быть домен третьего уровня с приставкой job к домену компании (www.job.yoursite.ru).

Блок 5. Сайты печатных изданий, например сайт издательского дома «Работа для Вас» (www.rdw.ru).

Блок 6. Сайты организаций, предоставляющих услуги в области кадрового менеджмента.

Блок 7. Индивидуальные сайты.

В должностные обязанности менеджера по персоналу целесообразно ввести обязанности размещать на соответствующих сайтах объявления о найме на работу необходимых кадров, а также просматривать в сети Internet резюме кандидатов по нужным для организации специальностям.

Слабым местом в системе отбора, подбора, найма персонала в ООО «Санти», как показало проведенное исследование, является отсутствие карт компетенции для каждой вакантной ключевой должности и квалификационных карт для должностей, которые не являются ключевыми.

Необходимо разрабатывать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной ключевой должности.

В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и директор по развитию.

При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности конкретного подразделения). По сравнению с другими требованиями

профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личностные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом. Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать.

В качестве примера Карта компетенции главного бухгалтера представлена в приложении 5.

Поведение людей в группе во многом будет определяться и неписаными нормами и правилами, сложившимися в ООО «Санти», т.е. организационной культурой ООО «Санти», к которой эта группа принадлежит. Обычно работники постигают организационную культуру спустя несколько месяцев работы. Они начинают понимать, как вести себя в данной организации, чтобы достичь успеха и избежать излишних неприятностей, насколько честно и искренне следует вести себя в той или иной ситуации, где и какие вопросы можно задавать, а где лучше воздержаться от неуместных вопросов, как принято одеваться в данной организации и т.д.

Каждая группа ООО «Санти», являясь субкультурой в общей организационной культуре ООО «Санти», руководствуется ее законами; вместе с тем она может вырабатывать на их основе свои собственные неписанные нормы правила, присущие исключительно данной группе.

Руководство организации должно ежегодно создавать программы в области управления персоналом с целью его скорейшей адаптации и контролировать их исполнение, диагностировать функционирование службы управления персоналом, проводить профессиональную диагностику деловых и личностных качеств руководящих кадров. Профессиональная диагностика руководителя ООО «Санти» представляет важное звено в развитии организации, предпосылкой которого является развитие профессиональных и личностных качеств руководителей, обеспечивающих своей деятельностью этот процесс.

Следующим мероприятием является периодическое повышение квалификации работников. Руководство должно регулярно проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство - обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается.

Исследования и опыт управленческого состава показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно. Рекомендуется проводить повышение квалификации (подготовку, переподготовку) нового персонала после отработки не менее 6 месяцев. Это можно обосновать тем, что первые месяцы человек адаптируется, может получить необходимые навыки у более опытных работников, без материальных затрат. После 6 месяцев работы уже видно, желает ли этот человек продолжать работать, проанализировав достигнутые им результаты. Часто мы можем встретить такую ситуацию, когда работник пройдет курсы по повышению квалификации за счёт средств предприятия, после чего он может найти более перспективное рабочее место. В результате предприятие потеряет и работника и вложенные в него средства. Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых

по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

- курсы техники продаж;
- курсы целевого назначения;
- обучение сотрудников вторым и смежным профессиям.

Рекомендуется заключать договора с различными учебными заведениями, выделять беспроцентные ссуды на образование на несколько лет. Приоритет, конечно, по решению генерального директора рекомендуется отдавать перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени.

Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Должна быть разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Оплата труда работников должна производиться в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива.

Цели организации, под которые система мотивации выстраивается:

- Повышение объема продаж, которое ведет к увеличению выручки;
- Повышение качества обслуживания, как следствие повышение конкурентоспособности.

Для того чтобы достичь целей организации, была создана совершенно новая система материальной мотивации сотрудников. Раньше заработная плата представляла окладную часть при 40-часовой рабочей неделе. Процентная часть отсутствовала совсем. Мотивации достаточно для прихода на работу и продажи основных популярных товаров, чего недостаточно в новых условиях.

Нынче структура заработной платы строится так:

1. Процент от продаж (как «окладная» часть);
2. Процент от суммы чека, при заказе доставки через физические точки;
3. Процент от продажи лекарств с большей наценкой;

4. Продажа товаров месяца (3 товара с фиксированной оплатой за каждую проданную позицию);

5. Премия за самый высокий средний чек. Фармацевт, средний чек которого будет выше остальных, получает премию;

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Были создан, дополнительно к уставу, корпоративный стандарт. В нем введено положение о внешнем виде и доброжелательном фоне обслуживания как требование к профессиональной деятельности.

За счет повышения мотивации труда сотрудников, качественного преобразования оказания услуг и стремления сотрудников больше заработать произойдет достижение целей организации.

Следующее мероприятие - поднятие корпоративного духа. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Файоль [29; с 187] считал, что в организации должна быть хорошо развита корпоративная культура, каждый работник должен понимать цель деятельности организации, ее миссию и свою роль для достижения поставленных целей. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников, организация тимбилдингов.

Рекомендуется разделить персонал на две группы: до 40 лет и после 40 лет. Обосновывается это тем, что люди примерно в этих возрастных границах имеют более менее схожие жизненные ориентиры, а

следовательно, и мотивы по повышению производительности. Необходимо сплачивать коллектив проведением тимбилдинговых мероприятий, корпоративных вечеров. Эти мероприятия будут чаще посещаться людьми 1-й группы, повышая уровень уважения, доверия в коллективе. Люди старше 40 более заняты заботой о семье, более привязаны к дому. Именно для них следует организовывать поездки в зоны отдыха, возможно даже с членами их семьи. Так же для них необходимо сделать доску почёта или создать на сайте компании специальную страницу, выполняющую функцию доски почёта. Возможно освещение трудовых заслуг в отраслевых СМИ. Люди, относящиеся ко 2-й группе, будут испытывать гордость за то, что они являются примером, что с их мнением считается руководство.

Следующим направлением совершенствования существующей системы управления персоналом является выдвижение предложений по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Санти».

По результатам аттестации необходимо принимать следующие виды управленческих решений.

1. Решения, связанные с развитием ООО «Санти», приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами ООО «Санти».
2. Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Так же стоит внести методику оценки персонала «360 градусов». Ее начали активно применять на Западе в 90-е годы XX века. Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя.

Данный вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации развития корпоративной культуры. Это взгляд на сотрудника с разных сторон. Информацию получают с помощью беседы с самим сотрудником, его непосредственным начальником, коллегами, подчинёнными,



а в отдельных случаях и с клиентами оцениваемого. Данная оценка может проводиться для руководителей, заведующих и для сотрудников, работающих с внешними и внутренними клиентами. На основе результатов предоставляется развёрнутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет оценить сильные стороны сотрудника, наметить зоны развития, улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении.

Преимущества использования этой системы состоит в том, что сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие с ним, оценивают его компетенции и его поведение. На сегодняшний день оценка «360 градусов» является одним из наиболее популярных источников информации для развития. Наиболее эффективно его использование в выявлении потребностей в обучении и в создании индивидуальных планов развития.

Принимая решение о перспективах карьерного роста сотрудника, руководитель старается составить о нем как можно более полное представление, выявить его потребность в профессиональном росте, определить способы повышения эффективности его труда. Сделать это позволяет метод, получивший название «360 градусов».

Процедура оценки «360 градусов» выделяется три основных этапа:

1. Разработка системы компетенций для оценки персонала по методу «360 градусов». Так как в процедуру оценки вовлечено большое количество сотрудников компании, очень важно создать простую и понятную систему компетенций, чтобы избежать ситуаций, когда одни и те же термины понимаются сотрудниками по-разному. Система компетенций разрабатывается, исходя из ценностей и целей компании.

2. Проведение оценки персонала. Анкеты предлагаются для заполнения сотрудникам, как в бланковом, так и в электронном виде.

Чтобы не было погрешностей, связанных с усталостью и ослаблением внимания, важно, чтобы время, необходимое для заполнения анкеты, не превышало 1.5-2 часа.

3. Анализ информации и предоставление обратной связи сотрудникам по итогам оценки. Собранная информация обрабатывается с помощью статистических методов и может быть представлена в таблице 8.

Таблица 8- Пример формы для оценки сотрудников по методу «360 градусов»

Ф.И.О. сотрудника	Ориентация на достижение цели			Лидерские навыки			Работа в команде		
	Самооценка (СО)	Руководитель (Р)	Подчиненный (П)	СО	Р	П	СО	Р	П
Работник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Работник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Работник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Плюсом данной технологии является ее демократичность. Однако эта самая демократичность возможна только при условии грамотного проведения тестирования. «Трудности методики в том, что она достаточно тяжела в проведении. Нужны четко выработанные критерии оценки. Вторая сложность заключается в том, что нужно правильно организовать сбор информации, а также четко проинформировать людей о целях тестирования».

### 3.2. Программа внедрения мероприятий

Предлагаемая методика состоит из пяти этапов, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию системы управления персоналом.

Назначение упомянутых этапов состоит в том, чтобы:

- ускорить вовлечение людей в дело совершенствования системы управления персоналом,

- минимизировать сопротивление персонала,
- разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты обновленной системы управления персоналом, выявить, что же останется в организации неизменным,
- сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы изменений в системе управления персоналом.

План мероприятий по внедрению проектных предложений. Рассмотрим этапы внедрения проектных предложений:

1. Диагностика нынешнего состояния и достижение консенсуса.

Во-первых, необходимо наметить ведущих специалистов в области перспективных представлений об управлении персоналом в целом, возможно привлечение внешних экспертов. Во-вторых, следует собрать этих людей для общей выработки согласованного взгляда на нынешнюю систему управления персоналом. Важно получить мнение тех лиц, которые могут представить себе организацию иной, чем другие.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- 1) отбор персонала для осуществления необходимых преобразований системы управления персоналом;
- 2) выявление сильных и слабых сторон существующей системы управления персоналом.

Ответственный за этот этап – генеральный директор.

2. Диагностика и достижение консенсуса в понимании обновленной системы управления персоналом.

Второй шаг состоит из повторения процедуры первого шага, но сосредотачивая внимание на предпочтительной или желательной системе управления персоналом. Обсуждение нынешней системы управления персоналом должно проводиться отдельно от обсуждения предпочтительной системы управления персоналом таким образом, чтобы оба обсуждения не

повлияли одно на другое. Дискуссии лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом.

На данном этапе решаются следующие задачи:

1) обсуждение выявленных выявление сильных и слабых сторон существующей системы управления персоналом;

2) усиление и совершенствование контроля за состоянием системы управления персоналом;

3) рассмотрение конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом для предприятия ООО «Санти»:

1. Введение должности специалиста по управлению персоналом.  
2. Формирование новой системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.

3. Расширение источников поиска квалифицированных кадров.

4. Направление сотрудников на повышение квалификации.

5. Усовершенствование системы оплаты труда.

6. Поднятие корпоративного духа.

7. Совершенствование системы аттестации персонала.

8. Внедрение новой методики оценки персонала.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

3. Осмысление результатов

На третьем этапе совершенствования системы управления персоналом вычерчиваются профили нынешней и предпочтительной системы управления персоналом и четко выявляются различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры.

На данном этапе решаются следующие задачи:

1) конкретизация выдвинутых рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;

2) осуществление прогнозной оценки внедрения разработанных предложений.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

4. Изучение опыта по совершенствованию системы управления персоналом

На данном этапе совершенствования системы управления персоналом проводится анализ существующего опыта в изучаемой области.

Задачей данного этапа является использование возможностей изученного опыта в ООО «Санти»

Ответственный за этот этап – менеджер по персоналу.

5. Стратегические действия

Пятый шаг ориентирован на выбор и осуществление действий, необходимых для решения поставленных стратегических задач по совершенствованию системы управления персоналом. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть совершенствования системы управления персоналом.

На данном этапе решаются следующие задачи:

1) совершенствование системы контроля за состоянием системы управления персоналом за счет анализа и обобщения сведений, касающихся подсистем, составляющих систему управления персоналом.

2) окончательное утверждение проекта совершенствования системы управления персоналом на основе принятых предложений;

3) внедрение разработанных мероприятий;

4) выработка прогнозной оценки эффективности внедрения разработанных предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

### **3.3. Расчет эффективности внедряемых мероприятий**

В работе предлагается восемь мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Введение должности специалиста по управлению персоналом.
2. Формирование новой системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширение источников поиска квалифицированных кадров.
4. Направление сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствование системы оплаты труда.
6. Поднятие корпоративного духа.
7. Совершенствование системы аттестации персонала.
8. Внедрение новой методики оценки персонала.

Определим затраты на внедрение мероприятий. Для внедрения первого мероприятия необходимо добавить новую должность по совмещению, соответственно затраты будут ежемесячные на заработную плату в размере 13 тыс. руб. Затраты при проведении второго и третьего мероприятия будут минимальными, в размере 10 и 40 тыс. руб., в основном связанные с расходами на разработку карт компетенций и заведение аккаунтов на сайтах работ. Для внедрения четвертого мероприятия необходимо выделять ежемесячную сумму 15 тыс. рублей для обучения персонала и повышения квалификации кадров. Для внедрения шестого мероприятия предприятие может выделить ежемесячно на проведение корпоративных и тимбилдинговых мероприятий 10 тыс. рублей. Сюда мы включаем такие расходы как: заказ помещения для проведения корпоративного торжества, обращение в специальное агентство по проведению праздников, по поводу заказа программы проведения корпоративного вечера, а так же тимбилдинговых мероприятий. Представим их в виде таблицы 9.

Таблица 9 - Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат
Введение должности специалиста по управлению персоналом	-	13	156

Улучшение системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.	40	-	40
Расширение источников поиска квалифицированных кадров.	10	-	10
Периодическое повышение квалификации работников	-	15	180
Поднятие корпоративного духа	-	10	120
Итого в год	50	38	506

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий представлены в таблице 10. Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 3 - 5 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2016 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 127310 тыс. руб.

Таблица 10 - Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия 2016 г.	После мероприятия	Изменение	
			Абс. знач.	% прироста
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	122425	127310	4885	103,99
Себестоимость продукции, услуг, тыс. руб.	82869	86109	3240	103,91
Валовая прибыль, тыс. руб.	39556	41201	1645	104,16
Среднесписочная численность, чел.	16	16	0	100,00
Производительность труда, тыс. руб.	58710	67990	9280	115,81
Рентабельность, %	15,08	16,28	1,2	107,96

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (1)$$

$\mathcal{E}$  - экономический эффект, тыс. руб.

$\Pi_1, \Pi_0$  - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит:  $\mathcal{E} = 122425 - 127310 = 4885$  тыс. руб.

$$T = \frac{K}{\Pi}; E = \frac{\Pi}{K}, \text{ где:} \quad (2, 3)$$

$T$  - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

$K$  - капитальные затраты;

$\Pi$  - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

$E$  - коэффициент эффективности.

Коэффициент экономической эффективности составит:

$$E = \frac{316,57}{506} = 0,625$$

Срок окупаемости затрат составит:

$$T = \frac{506}{316,57} = 1,6 \text{ года.}$$

Срок окупаемости составляет 1 год и 6 месяцев.

В случае материальной заинтересованности производительность труда увеличивается на 10%. Учитывая, что стимулирующая часть заработной платы после внедрения мероприятий составит 20% от заработной платы, то при средней заработной плате 33970р., экономический эффект составит:  $33970 * 0,20 * 0,1 = 679,4$  рубля ежемесячно с 1 человека. Следовательно, за год экономия составит:  $679,4 * 12 * 12 \text{ чел. (только работники аптек)} = 97833$  рублей.

Следовательно, экономический эффект от внедрения мероприятий по экономическому стимулированию составит 97,833 тыс. руб.

Высвобожденную сумму можно использовать также для стимулирования работников.



К социальным результатам внедрения проекта совершенствования системы управления персоналом можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников ,
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние внутренней и внешней среды, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были изложены теоретические и практические основы системы управления персоналом на малом предприятии, которые чрезвычайно многообразны и содержательны, на примере системы управления персоналом ООО «Санти».

Анализ существующей системы управления персоналом ООО «Санти» выявил следующие проблемы в управлении персоналом: отсутствие карт компетенций; слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, Интернет-технологий; отсутствие обучения и переобучения персонала; непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, с вкладом в общий результат; необъективность оценки по итогам аттестации, не учитываются объективные показатели работы (KPI); отсутствие четко сформулированных целей аттестации.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе анализа финансово-хозяйствующей деятельности предприятия, динамики персонала и состояния системы управления персоналом в ООО «Санти» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки.
2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров.
4. Направить сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствовать систему оплаты труда.
6. Поднять корпоративный дух.
7. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации.

8. Внедрить новую методику оценки персонала.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления составит 506 тыс. руб. в год. Срок окупаемости капитальных затрат составит ориентировочно 1 год и 6 месяцев. Экономический эффект составит 4885 тыс. руб.

В экономическом аспекте совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. Экономические цели тесно обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации.

К социальной эффективности проекта можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников ,
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации.

Таким образом, для рассматриваемого предприятия разработаны рекомендации, внедрение которых должно способствовать более эффективному функционированию системы управления персоналом, лежащие в русле современных тенденций управления организацией. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: ОМЕГА-Л, 2015. – 40 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ. – МОСКВА: Юрист, 2016. – 142 с.
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" . – МОСКВА: Юрист, 2016. – 311 с.
4. Устав ООО «Санти». – Красноярск, 2017. - 36 с.
5. [Кибанов, А. Я.](#) Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. - 303 с.
6. Амиров, А. Г. Система управления персоналом на предприятиях / А. Г. Амиров, В. Г. Головина. - МОСКВА: Всероссийский центр производительности, 2017. – 453 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - МОСКВА: Феникс, 2015. – 589 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент : Учебник. - 4-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - МОСКВА: Гардарики, 2012. – 612 с.
9. Бойдаченко, П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко. - Новосибирск: Наука, 2016. – 475 с.
10. Вагин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Вагин, В. И. Митирко, А. В. Модин. - М: Дело, 2016. – 568 с.
11. Герчиков, Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом/ Д. В. Герчиков // Управление персоналом. - 2016. - №12. - С. 6-8.
12. Бизюкова, И. В. Оценка и подбор кадров предприятия / И. В. Бизюкова. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 451 с.
13. Бойдаченко, П. Г. Управление персоналом / П. Г. Бойдаченко // Генеральный директор. - 2014. - № 3. – 85 с.

14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – МОСКВА: ИНФРА-М, 2016. -304 с.
15. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие - 3-е изд. Пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Т.А. Родкина. - МОСКВА: Экзамен, 2013. - 480 с.
17. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров - МОСКВА: Дело, 2016. - 412 с.
18. Бударин, В. Б. Работа с персоналом - новые возможности / В. Б. Бударин, А. П. Пасленов // Генеральный директор. - 2014. - № 11. - С. 21-27
19. Бударин, В. Б. Формы и методы работы с кадрами / В. Б. Бударин // Генеральный директор. - 2014. - № 2. – С. 17-23
20. Бычин, В. Б. Отбор и повышение квалификации персонала / В. Б. Бычин // Эффективный менеджер. - 2012. - № 4. – С. 23 – 35
21. Варушкин, И. С. Совершенствование организации труда в розничной торговле / И. С. Варушкин. - МОСКВА: Экономика, 2014. - 195 с.
22. Вейл, П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – МОСКВА: Новости, 2016. – 679 с.
23. Бершова, Л. В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л. В. Бершова // Справочник кадровика. - 2014. - № 1. - 104 с.
24. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. - МОСКВА: МГУ, 2013. – 648 с.
25. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин, В. И. Матирко. - МОСКВА: Дело, 2015. – 593 с.
26. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник - 5-ое изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2017. – 597 с.
27. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления : Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм

США, Японии и стран Западной Европы. - 2 изд. Доп. и переработ. / В. В. Гончаров. - МОСКВА: Сувенир, 2016. – 479 с.

28. Джоунз, Г. Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз. - МОСКВА: Инфра-М, 2016. – 303 с.

29. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, А. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – МОСКВА: Наука, 2014. – 671 с.

30. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - Москва: Наука, 2012. – 387 с.

31. Листовский, И. П. Малый бизнес в современной России / И. П. Листовский // Хозяйство и право. - 2014. - № 2. - С. 20-31

32. Магура, И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. / И. Магура. - МОСКВА: Феникс, 2015. - 179 с.

33. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. – 421 с.

34. Предпринимательское (хозяйственное) право: Учебник в 2 томах / Под ред. О. В. Олейник. - Москва: Юрист, 2015. - 518 с.

35. Рубцов, И. В. К вопросу о повышении квалификации торгового персонала / И. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 2. – С. 25-27.

36. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. - М: ЭКОН, 2014. – 361 с.

37. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - МОСКВА: Дело, 2015. – 489 с.

38. Фадеев, В. К. Государство и малый бизнес: стимулы и противоречия / В. К. Фадеев // Власть. - №1. – 2014. – С. 15-21

39. Фадеев, В. К. Малый бизнес в современной России / В. К. Фадеев // Экономика и жизнь. - 2014. - N 17. - С. 20-27

40. Хайдаров, В. М. Управление персоналом / В. М. Хайдаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 41-48.
41. Щербаков, В. И. Новый подход к управлению / В. И. Щербаков. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 397 с.
42. Блинов, А. О. Малое предпринимательство: теория и практика. / А.О. Блинов. - МОСКВА: Дашков и К, 2014. – 356 с.
43. Волгин, В. В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие. / В. В. Волгин. – МОСКВА: Маркетинг, 2014. – 300 с.
44. Мейтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. / Я. Мейтланд. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2014. – 250 с.
45. Чунаков, А. М. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице. / А. М. Чунаков. – МОСКВА: Сервис, 2013. – 272 с.
46. Немкович, Е. Г. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса / Е. Г. Немкович. // Экономист. – 2013. - №7. – С. 3-8.
47. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса (часть 2) / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №15. - С. 31-33.
48. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №14. - С.31-33.
49. Липсиц, И. Секреты умелого руководителя. / И. Липсиц. - МОСКВА: ИНФРА – М, 2013. – 476 с.
50. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. / В. Р. Веснин. - МОСКВА: Дело, 2014. – 135 с.
51. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - МОСКВА: Центрполиграф, 2014. – 331 с.
52. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. Н.А. Горелова, А.И. Тучкова. - Спб: ГАРДАРИКА, 2013. – 239 с.

53. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследования зарубежного опыта. / И. Б. Дуракова. - МОСКВА: Мартин, 2013. - 215 с.
54. Джуми, Е. В. Премияльная система: новый ракурс / Е. В. Джуми // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С.115-123.
55. Козлов, О. Разработка эффективных формул стимулирования персонала / О. Козлов // Консультант директора. - 2013. - №19. - С.28-35.
56. Мартиросян, А. Сложности формирования руководителей среднего и малого бизнеса в России / А. Мартиросян // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №3. - С.119-123.
57. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. / Е. В. Маслов. - Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЗиУ, 2013. - 312с.
58. Лебедева, И. В. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии / И. В. Лебедева // Проблема теории и практики управления. - 2015. - №6. - С.101-105.
59. Бородин, В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия / В. А. Бородин // Справочник по управлению персоналом - 2016. - № 9. - С. 85-98.
60. Лапин, А. В. Формирование системы управления персоналом (региональный и микроэкономический аспекты) / А. В. Лапин // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 5. - С.83 - 87.
61. Фаткин, Л. А. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности / Л. А. Фаткин // Проблема теории и практики управления. - 2016. - №1. - С.106-111.
62. Антонов, М. В. Роль менеджмента малых предприятий на региональном рынке труда [Электронный ресурс] / М. В. Антонов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - №6. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1559613>.



63. Спатарь, А. В. Развитие малого бизнеса в России / А. В. Спатарь // Экономика и современный менеджмент: теория и практика - №2 - 2015. – С. 78-81.
64. Ярошевич, Е. А. Методические аспекты выбора и формирования бренд-стратегии компании на рынке лекарственных препаратов. В сборнике: Актуальные проблемы развития науки и образования. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: В 7 частях. / Ярошевич, Е. А., Гениберг Т. В. // Ар-Консалт. - 2014. - С. 133-134.
65. Питерс, Т. В поисках эффективного управления/ Т. Питерс, Р. Уотерман. – МОСКВА: Прогресс, 2016 г. – 324 с.
66. Маусов, Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №6. - С. 8-12.
67. Малый инновационный бизнес / Под ред. Проф. В. Я. Горфинкеля. – МОСКВА: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 264 с.
68. Самарина, В. П. Основы предпринимательства: учебное пособие / Самарина В.П. – М: КНОРУС, 2015. – 222 с.
69. Шебалкина, И. П. Формирование инновационной кадровой политики: роль личности / И. П. Шебалкина // Служба кадров.– 2015. – № 9. – С. 34 – 39.
70. Любичкая, В. О. Формирование кадровой политики современной организации сферы услуг. / В. О. Любичкая, О. А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 254-257.

Трудовой договор № \_\_\_\_

г. Красноярск

\_\_\_\_\_ 20\_\_ года

**Общество с ограниченной ответственностью «Санти»**, именуемое в дальнейшем «**Предприятие**» в лице учредителя общества **Черноусовой Оксаны Константиновны**, действующего на основании Устава, с одной стороны, и гр. \_\_\_\_\_, именуемая в дальнейшем «**Работник**» заключили настоящий договор о нижеследующем:

I. Предмет договора

- 1.1. Работник принимается на работу в ООО «Санти» на должность \_\_\_\_\_.
- 1.2. Работа по настоящему договору является основным местом работы Работника.
- 1.3. Место работы Работника – аптека «Счастья» ООО «Санти» (г. Красноярск, ул. \_\_\_\_\_, д. \_\_\_\_)
- 1.4. Вид договора на неопределенный срок. Работнику устанавливается испытательный срок три месяца

II. Срок действия договора

- 2.1. Срок действия настоящего договора устанавливается сторонами:  
Начало работы – «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
Окончание работы *определяется соглашением сторон.*

III. Права и обязанности Предприятия

- 3.1. *Предприятие* обязано организовать труд *Работника*, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности.
- 3.2. *Предприятие* обязано в установленном порядке вносить записи в трудовую книжку *Работника*, хранить ее и выдавать при увольнении.
- 3.3. *Предприятие* оставляет за собой право досрочного расторжения настоящего договора с *Работником* при неудовлетворительном результате испытания.
- 3.3. *Предприятие* вправе требовать от *Работника* выполнение обязанностей, не обусловленных настоящим трудовым договором, только в случаях, предусмотренных действующим трудовым законодательством РФ.
- 3.4. *Предприятие* вправе выплачивать премии, вознаграждения в порядке и на условиях, установленных локальными нормативными актами предприятия, оказывать материальную помощь с учетом оценки личного трудового участия *Работника* в работе предприятия.

IV. Права и обязанности Работника.

- 4.1. При заключении настоящего договора Работник обязан предъявить:
  - паспорт;
  - трудовую книжку;
  - страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
  - документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);

- документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку с предыдущего места работы установленного образца; идентификационный номер налогоплательщика.

4.2. Добросовестно выполнять свои обязанности по настоящему договору, связанные с трудовым или имущественным участием в его деятельности. Обеспечивать надлежащее качество работ.

4.3. Беречь собственность *Предприятия*, не допускать бесхозного и нерадивого отношения к имуществу *Предприятия*.

4.4. Использовать передовые формы и методы труда на *Предприятии*, отвечать за результаты своей работы, соблюдать производственную и трудовую дисциплину, правила охраны труда и техники безопасности, соблюдать правила пожарной безопасности.

4.5. Рационально использовать и расходовать производственный материал и ресурсы *Предприятия*.

4.6. Вносить предложения об улучшении деятельности *Предприятия* и устранения недостатков в работе.

4.7. Пользоваться имуществом, оборудованием, материалами *Предприятия* для выполнения работ, если *Работник* не использует свои материалы и оборудование.

4.8. Соблюдать санитарно-гигиенические нормы и правила, правила охраны труда и техники безопасности, соблюдать правила пожарной безопасности.

4.9. Соблюдать финансовую дисциплину.

4.10. Способствовать созданию благоприятного морального климата и рабочей обстановки на предприятии.

4.11. Не давать интервью, не проводить встречи и переговоры, касающиеся деятельности *Предприятия*, без разрешения его администрации.

4.12. Выполнять качественно и своевременно поручения, задания и указания руководящих должностных лиц *Предприятия*, данных ими в соответствии с их компетенцией.

4.13. Не разглашать служебную, коммерческую, экономическую и другие виды информации, полученные в связи с выполнением настоящего договора.

4.14. Подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, выполнять приказы и распоряжения по *Предприятию*. Выполнять должностные обязанности, закрепленные в должностной инструкции.

С Правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Санти» и структурного подразделения – аптеки «Счастья» (ул. Братьев Абалаковых, д. 2) ознакомлена \_\_\_\_\_ (подпись работника)

С должностной инструкцией заведующего аптеки «Счастья» ознакомлена \_\_\_\_\_ (подпись работника)

4.15. Работник непосредственно подчиняется генеральному директору предприятия.

## V. Режим рабочего времени и отдыха

5.1. Для *Работника* устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями.

5.2. Нормальная продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю.

5.3. Время начала рабочего дня – 8.00 часов, время окончания – 17.00 часов.

5.4. Перерыв для отдыха и питания устанавливается с 12.00 ч. до 13.00 ч.

5.5. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск – 28 календарных дней.

дополнительный оплачиваемый отпуск – 8 календарных дней.

5.5.1. Часть отпуска, превышающая 28 календарных дней, заменяется денежной компенсацией. Срок и порядок предоставления отпуска определяется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

#### VI. Оплата труда

6.1. Работнику устанавливается оклад в размере \_\_\_\_\_ рублей.

6.2. Работнику предприятия также выплачиваются:

– районный коэффициент в размере 30%;

- надбавка за работу в северных районах в размере 30%;

6.3. Начисленная заработная плата уменьшается на сумму обязательных платежей, установленных законодательством РФ.

#### VII. Заключительные положения

7.1. Трудовой договор вступает в силу со дня фактического допущения работника к работе по поручению работодателя.

7.2. Работник приступил к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного настоящим договором.

7.3. Условия настоящего договора носят конфиденциальный характер и разглашению не подлежат.

7.4. Любые нововведения, сделанные работником при исполнении своих должностных обязанностей и с использованием информации и технических средств предприятия, принадлежат последнему на правах исключительного пользования.

7.5. Условия настоящего договора имеют обязательную юридическую силу для сторон и могут быть изменены только по соглашению сторон в письменной форме.

7.6. Разногласия по настоящему договору разрешаются в порядке, установленном законом.

7.7. Договор составлен на трех страницах в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых храниться у администрации предприятия, другой – у Работника.

#### VIII. Юридические адреса и реквизиты сторон:

##### Предприятие: ООО «Санти»

660074, г. Красноярск,  
ул. Академика Киренского, 2 «И»  
ИНН 2463226741, КПП 246301001  
ОГРН 1112468011864, ОКПО 90382821

##### Работник:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### IX. Подписи сторон:

##### Предприятие

\_\_\_\_\_  
О.К. Черноусова

##### Работник

\_\_\_\_\_

**Договор  
о коллективной материальной ответственности**

г. Красноярск

«\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ года

В целях обеспечения сохранности материальных ценностей Общества с ограниченной ответственностью «Санти» (далее – «Общество»), в лице Генерального директора Черноусовой Оксаны Константиновны, действующей на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Администрация», с одной стороны и члены коллектива аптечного пункта аптеки «Счастья» ООО «Санти» по адресу: г. Красноярск, ул. \_\_\_\_\_, д. \_\_\_\_, именуемые в дальнейшем «Коллектив», в лице руководителя Коллектива Заведующего аптечного пункта аптекой «Счастья» (\_\_\_\_\_), с другой стороны, заключили настоящий договор о том, что Коллектив принимает на себя материальную ответственность за не обеспечение сохранности материальных ценностей и имущества, переданных ему для осуществления розничной торговли лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения и иными товарами, разрешенными к реализации через аптеку, а Администрация обязуется создать Коллективу условия, необходимые для надлежащего исполнения принятых обязательств по договору.

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Для целей Настоящего Договора используются следующие понятия:

**Материальные ценности** – лекарственные средства, изделия медицинского назначения и иные товары, разрешенные к реализации в аптеке (далее – Товар).

**Имущество** – все движимое имущество ООО «Санти», включая мебель, оргтехнику и оборудование.

**Вверенные материальные ценности** – материальные ценности, переданные на основании Настоящего Договора Коллективу для приема, предпродажной подготовки, пересчета, хранения и продажи.

**Материальная ответственность** – юридическая обязанность работника (работников), виновно причинивших ущерб, возместить его в установленном законом размере.

1.2. Необходимость организации работы с коллективной материальной ответственностью вызвана наличием на предприятии работ, выполнение которых осуществляется членами Коллектива совместно и разграничить материальную ответственность каждого работника невозможно:

- выполнение кассовых операций;
- предпродажная подготовка товара;
- продажа (отпуск) товаров.

1.3. Решение Администрации об установлении коллективной материальной ответственности оформляется приказом Генерального директора и объявляется Коллективу. Приказ прилагается к настоящему договору.

1.4. В случае отказа работника от заключения Настоящего Договора администрация может предложить работнику другую работу, соответствующую его квалификации.

При отсутствии такой работы или при отказе работника от предложенной ему ругой работы он может быть уволен в порядке п. 7 ст. 77 ТК РФ.

1.5. Комплектование вновь создаваемого коллектива осуществляется на основе принципа добровольности. При включении в состав Коллектива новых работников принимается во внимание мнение Коллектива, выраженное в служебной записке.

1.6. Руководство Коллективом возлагается на руководителя Коллектива, который назначается приказом Генерального директора. При этом принимается во внимание мнение Коллектива. При временном отсутствии руководителя Коллектива его обязанности возлагается Администрацией на одного из членов Коллектива (заместителя заведующего аптекой).

1.7. При смене руководителя Коллектива или при выбытии из коллектива более 50% членов от его первоначального состава, договор должен быть переоформлен не позднее 15 рабочих дней.

1.8. Договор не переоформляется при выбытии из состава Коллектива отдельных работников или при приеме в Коллектив новых работников. В этих случаях против подписи выбывшего члена Коллектива указывается дата его выбытия, а вновь принятый работник подписывает договор и указывает дату вступления в Коллектив. Указанные даты определяются в соответствии с приказами о прекращении трудового договора и о приеме на работу.

1.9. Материальная ответственность возлагается как за ущерб, причиненный Обществу (ООО «Сантис» аптечный пункт аптека «Счастья»), с которым члены Коллектива состоят в трудовых отношениях, так и за ущерб, причиненный Обществом по вине членов Коллектива третьим лицам, в случае возмещения этого ущерба.

## **2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ КОЛЛЕКТИВА И АДМИНИСТРАЦИИ**

2.1. Члены Коллектива имеют право:

- участвовать в приемке вверенных материальных ценностей и осуществлять взаимный контроль за работой по хранению, обработке, продаже (отпуску), перевозке ценностей;
- принимать участие в инвентаризации вверенных материальных ценностей;
- знакомиться с отчетами о движении и остатках, переданных Коллективу ценностей;
- в необходимых случаях требовать от администрации проведения инвентаризации вверенных материальных ценностей;
- заявлять администрации об отводе членов Коллектива, в том числе руководителя Коллектива, которые, по их мнению не могут обеспечить сохранность ценностей.

Все заявления Коллектива оформляются в виде служебных записок, подписанных всеми членами Коллектива, делающими заявление.

2.2. Члены коллектива обязаны:

- бережно относиться к вверенным материальным ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба;
- в установленном порядке вести учет, составлять и своевременно представлять отчеты о движении и остатках ценностей;
- своевременно ставить в известность администрацию обо всех обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей.

2.3. Администрация обязана:

- создавать Коллективу условия, необходимые для обеспечения полной сохранности вверенных материальных ценностей;
- своевременно принимать меры к выявлению и устранению причин, препятствующих обеспечению Коллективом сохранности ценностей, выявлять конкретных лиц, виновных в причинении ущерба, и привлекать их к установленной законодательством ответственности;
- знакомить Коллектив с действующим законодательством о материальной ответственности работников предприятия, а также с действующими инструкциями и правилами приемки, хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки и учета ценностей;
- обеспечить Коллективу условия, необходимые для своевременного учета и отчетности о движении и остатках переданных ему ценностей;
- рассматривать вопрос об обоснованности требования Членов Коллектива о проведении инвентаризации ценностей;

- рассматривать в присутствии работника заявленный ему отвод и в случае обоснованности отвода принять меры к выводу его из состава Коллектива, а также решить вопрос о его дальнейшей работе в соответствии с действующим законодательством;
- рассматривать сообщения членов Коллектива об обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей, и принимать меры к устранению этих обстоятельств.

### **3. ПОРЯДОК ВЕДЕНИЯ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ**

3.1. Приемка материальных ценностей, ведение учета и представление отчетности о движении ценностей осуществляется в установленном Администрацией порядке.

3.2. Плановые инвентаризации ценностей, переданных Коллективу, проводятся в сроки, установленные действующими правилами.

Внеплановые инвентаризации проводятся при смене руководителя Коллектива, при выбытии из Коллектива более трех его членов, а также по требованию одного или нескольких членов Коллектива.

3.3. Отчеты о движении и остатках ценностей подписываются руководителем Коллектива и в порядке очередности одним из членов Коллектива.

Содержание отчета объявляется всем членам Коллектива.

### **4. ВОЗМЕЩЕНИЕ УЩЕРБА**

4.1. Основанием для привлечения членов Коллектива к материальной ответственности является материальный ущерб, причиненный недостачей, утратой или порчей имущества, подтвержденной инвентаризационной ведомостью или актом.

4.2. Привлечение Коллектива к материальной ответственности производится администрацией после проведения тщательной проверки причин образования ущерба, с учетом письменных объяснений, представленных членами Коллектива, а в необходимых случаях также заключений специалистов.

При добровольном возмещении ущерба степень вины каждого члена Коллектива определяется по соглашению между всеми членами Коллектива и администрацией Предприятия.

4.3. Члены Коллектива освобождаются от возмещения ущерба:

- если будет установлено, что ущерб причинен не по их вине;
- если будут установлены конкретные виновники причиненного ущерба из числа членов данного Коллектива.

4.4. Размер причиненного Предприятию ущерба в случае утраты или порчи имущества определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из розничных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не может быть ниже балансовой стоимости имущества, основанной на данных бухгалтерского учета.

Размер материального ущерба, подлежащего возмещению, подтверждается актом, составленным комиссией в составе не менее трех членов с обязательным участием бухгалтера предприятия.

4.6. Подлежащий возмещению ущерб, причиненный Коллективом предприятию, распределяется между членами данного Коллектива пропорционально заработной плате и фактически проработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

Возмещение материального ущерба членами Коллектива в размере, не превышающем среднего месячного заработка, производится по распоряжению Администрации предприятия путем удержания из заработной платы работников предприятия.

4.7. С согласия Администрации предприятия материальный ущерб может быть возмещен путем предоставления равноценного имущества или исправления поврежденного имущества.

### **5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

5.1. Договор вступает в силу с момент его подписания Генеральным директором и действует на весь период работы Коллектива с вверенными материальными ценностями на данном предприятии.

5.2. По всем вопросам, не урегулированным Настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством.

5.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу; один экземпляр хранится у администрации, второй – у Руководителя Коллектива.

Подписи сторон:

АДМИНИСТРАЦИЯ:

Генеральный директор ООО «Санти» \_\_\_\_\_

подпись

Черноусова О.К.

М.П.

РАБОТНИКИ:

ФИО	Подпись	Должность	Дата



Организационная структура ООО «Санти»



**Требования к должности при отборе кадров**

Качества	Основные	Желаемые	Противопоказания
Физический облик (состояние здоровья, внешние данные, возраст)			
Достижения (образование, знания, навыки)			
Общий уровень развития (знания, склад ума, интеллект)			
Специальные способности (навыки, личностные качества, опыт работы)			
Интересы (мотивация)			
Черты характера (коммуникативность, поведение, общительность, самооценка)			
Внешние условия (место жительства, телефон, транспорт, лояльность к организации)			

### **Карта компетенции главного бухгалтера**

Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие красноярской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение.

Наличие недавно полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства, владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP).

Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налоговой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах.

Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям.

Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить.

Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость. Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам.